

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DEJAN GROBIŠA

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PRIMERJAVA STORILNOSTNE
MOTIVACIJE MED RAZLIČNIMI
GENERACIJAMI ZAPOSLENIH

Dejan Grobiša

Koper, 2012

Mentor: asist. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

V nalogi obravnavamo storilnostno motivacijo med različnimi generacijami zaposlenih v izbrani organizaciji. Teoretično smo opredelili motivacijo, storilnostno motivacijo ter značilnosti skupin zaposlenih različnih generacij. V empiričnem delu smo izvedli raziskavo o stopnji storilnostne motivacije med različnimi generacijami zaposlenih v proizvodnji podjetja na podlagi njihovih prevladujočih delovnih vrednot. Na osnovi raziskave smo ugotovili, da obstajajo razlike v stopnji storilnostne motivacije pri zaposlenih na podlagi prevladujočih delovnih vrednot, medtem ko po starostnih skupinah (letnicah rojstva) ni večjih razlik med udeleženi. Na podlagi tega smo zaključili, da je pri obravnavi storilnostne motivacije v organizaciji smiselno upoštevati medgeneracijske razlike med zaposlenimi, do katerih prihaja zaradi razlik v njihovih prevladujočih vrednotah. Poleg tega so naše ugotovitve pokazale, da letnica rojstva ni zanesljiv vir informacije o prevladujočih delovnih vrednotah pri zaposlenih.

Ključne besede: storilnostna motivacija, delovne vrednote, generacija Veteranov, generacija Otrok blaginje, generacija X, generacija Y.

SUMMARY

In the thesis, it has been analysed the difference in achievement motivation between various generations of employees in the chosen organisation. There are theoretical definitions of motivation, achievement motivation and the characteristics of different groups of employees belonging to different generations. In the empirical part, a research has been performed on the level of achievement between different generations of employees, based on the predominant work values. The research established that there are variations in the level of achievement motivation of employees based on the predominant work values, while there proved to be no big difference in the comparison of age groups (year of birth) between the participants in this research. Based on this, the conclusion is that when dealing with achievement motivation in an organisation, it is sensible to take into consideration the intergenerational differences between the employees, which are caused by the differences of their predominant values. Beside this, the researched showed that the year of birth is not a reliable source of information for the predominant work values of the employees.

Key words: achievement motivation, work values, Veterans, Baby Boomers, Generation X, Generation Y.

UDK: 316.346.36:62-186(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	4
2	Motivacija	5
2.1	Spošna opredelitev motivacije	5
2.2	Potrebe in vrste motivov	6
2.3	Dejavniki, ki vzpodbujajo motivacijo	9
2.4	Motivacijska situacija in proces	11
3	Storilnostna motivacija	13
3.1	Opredelitev pojma.....	13
3.2	Vrste storilnostne motivacije.....	15
3.2.1	Merjenje storilnostne motivacije	15
3.3	Programi za povečanje storilnostne motivacije.....	16
3.4	Uspešnost in učinkovitost organizacije	17
4	Generacije zaposlenih	19
4.1	Opredelitev generacij	19
4.2	Splošne lastnosti generacij	19
4.2.1	Generacija Veteranov	19
4.2.2	Otroci blaginje.....	20
4.2.3	Generacija X.....	21
4.2.4	Generacija Y	22
5	Raziskava o storilnostni motivaciji.....	23
5.1	Metodologija	23
5.2	Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.....	24
5.3	Predstavitev rezultatov in analiza.....	25
5.3.1	Splošni podatki o ankentirancih	25
5.3.2	Analiza o stilu dela v organizaciji	27

5.3.3	Analiza Costellovega vprašalnika storilnostne motivacije (1967).....	28
5.4	Ugotovitve.....	30
6	Sklep	32
	Literatura	33
	Priloge.....	37

PONAZORILA

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	10
Slika 2: Shematični prikaz motivacijske situacije.....	11
Slika 3: Faze motivacijskega procesa.....	12
Slika 4: Johnson-Thompsonova krivulja.....	16
Slika 5: Struktura anketirancev po spolu.....	25
Slika 6: Struktura anketirancev po izobrazbi	26
Slika 7: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji	26
Slika 8: Struktura anketirancev po generacijskih skupinah na podlagi prevladujočih delovnih vrednot.....	28
Preglednica 1: Stopnja zaposlenih po generacijskih skupinah znotraj starostnih skupin	27
Preglednica 2: Stopnja storilnostne motivacije po starostnih skupinah	28
Preglednica 3: Stopnja storilnostne motivacije na podlagi prevladujočih delovnih vrednot ...	29

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V današnjem konkurenčnem okolju in ob vplivih globalizacije ter ostre konkurence ostajajo zaposleni s svojim znanjem in zavzetostjo najmočnejše orožje podjetja za preživetje. Prav zaradi tega posvečajo podjetja vedno večjo pozornost izbiri dobrih kadrov ter načinu, kako jih obdržati.

Za organizacijo je pomembno, da zaposleni sodelujejo pri doseganju ciljev s svojimi idejami in inovativnim pristopom, saj kapital in nova ter sodobna tehnologija niso več dovolj velik vir konkurenčne prednosti. Pri doseganju ciljev organizacije in konkurenčne prednosti je pomembna organiziranost organizacije, saj lahko le organizacije, ki imajo fleksibilen način organiziranosti, dovolj motivirajo zaposlene in spodbudijo njihovo sodelovanje. Vedno več je takšnih organizacij, ki s takšno organiziranostjo povečujejo in s tem izboljšujejo učinkovitost podjetja. Pri tem gre za vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja (Čermetič 2004, 155).

Ljudje so pomemben dejavnik v sleherni organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik 1998, 45). Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb (Možina idr. 1994, 517). Zaradi naravnosti procesa na motivacijo ni mogoče neposredno vplivati, vpliv je mogoč posredno s sprožanjem motivacijskega procesa, ki vodi do aktivnosti (Lipičnik 2002, 458).

Motiviranost zaposlenih je bistvenega pomena za storilnost, saj se postavljata vprašanji, v kakšnih okoliščinah so ljudje predani svojemu delu in kako si prizadevajo doseči zastavljene cilje (Keenan 1996, 6). Motivirani zaposleni si prizadevajo za bolj kakovostno opravljeno delo in v načrtovanih časovnih rokih, radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne, pri izvedbi del ne potrebujejo dodatnega nadzora ter njihova zavest pripomore k pozitivni delovni klimi. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so visoko motivirani zaposleni tisti, ki dobro delajo in dosejajo zavirljive rezultate (Keenan 1996, 62-63).

Ljudje z visoko storilnostno motivacijo si prizadevajo za odličnost, ženejo se za visokimi dosežki, tudi če jih nihče ne nadzira in ne pričakuje neposrednih zunanjih spodbud. Zaposleni iščejo situacije, v katerih lahko sebi dokažejo, da so uspešni, in v katerih lahko svoje dosežke izmerijo (z ocenami, zaslužkom ali nagradami), izogibajo se lahkim nalogam, kjer se jim ne bi bilo treba truditi, in tudi težkim, za katere ocenijo, da jim niso kos, imajo veliko željo po uspehu, so ponosni na uspeh, neuspeh jih potre. Visoka storilnostna motivacija se značilno povezuje z nekaterimi pomembnimi lastnostmi, med katerimi izstopajo vestnost, dominantnost, samodisciplina in emocionalna stabilnost (Musek 2005, 133). Zato si vsako

podjetje želi imeti takšne zaposlene, ki bodo dobro opravljali svoje delo in s tem spodbudno vplivali na ostale sodelavce (Rozman 2000, 67).

Generacijske razlike dandanes niso le problem družinskega okolja temveč tudi organizacij. »Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije, mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski« (Novak 2007, 30). Pomembno je, da se organizacije tega zavedajo in se načrtno ukvarjajo s temi razlikami, kar pomeni, da morajo zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za boljše medorganizacijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak 2007, 30).

Avtorji se glede ločnic začetka in konca določene generacije različno opredeljujejo, prav tako se lahko razlikujejo v poimenovanju določene generacije, zato so starostne meje (letnice rojstev) zgolj približne in ne fiksne.

Po Brečkovi (2008, 56) ločimo pet različnih generacij:

- generacija veteranov, rojena od leta 1920 do leta 1945,
- generacija otrok blagostanja, t. i. otroci blaginje ali t. i. generacija »baby boomers«, rojeni v obdobju 1946 – 1965,
- generacija X, rojena od leta 1966 – 1985,
- generacija Y rojena v času od leta 1986 do leta 2000 in
- generacija Z, rojena od 2001, ki pa še ne stopa na trg delovne sile.

Vsaka izmed skupin se od druge generacije razlikuje po vrsti značilnosti, ki se odražajo v vsakdanjem življenju, tudi z vidika razvoja kariere in dela v podjetju. Drugačne so njihove delovne navade, motivi in vrednote, kar po eni strani od vodij zahteva različne vodstvene prijeme, po drugi strani pa razumevanje vseh generacij o medsebojnih značilnostih, ki so sicer lahko vir številnih konfliktov. Prevladujoče značilnosti posameznih skupin generacij, ki jih opredeljujejo različne raziskave, so seveda le okvir za takšno razumevanje, saj je precej odvisno tudi od posameznikov (Podnar 2008).

Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski. Za boljše delovanje podjetja se je s temi razlikami potrebno ukvarjati načrtno: zaposlene je potrebno motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak 2007, 30).

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti in proučiti različne generacije zaposlenih glede na njihove prevladujoče vrednote pri delu (generacija Veteranov, generacija Otrok blaginje, generacija X in generacija Y) in značilnosti storilnostne motivacije pri vsaki od teh skupin. Namen je tudi primerjati stopnje storilnostne motivacije pri predstavnikih različnih starostnih skupin delavcev v proizvodnem podjetju Iskra Avtoelektrika, d. d.

Cilj zaključne projektne naloge je s pomočjo anketnega vprašalnika o storilnostni motivaciji pridobiti podatke za izračun dveh faktorjev storilnostne motivacije. Prvi faktor storilnostne motivacije se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trdom oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu; drugi pa vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo (Costello 1967 v Lamovec 1980, 14). Na osnovi obeh vprašalnikov je namen prikazati stopnjo storilnostne motivacije pri posamezni generaciji, saj bi glede na teoretična izhodišča lahko obstajale razlike v storilnostni motivaciji med posameznimi generacijami. Predvidevamo, da sta generaciji Veteranov in Otrok blaginje bolj storilnostno naravnani po Costellovem faktorju I, v primerjavi s stopnjo storilnostne motivacije generacije X in generacije Y. To predpostavljamo predvsem, ker je za generacijo Veteranov značilno, da cenijo zahtevno delo, so potrpežljivi in vztrajni, so pripadni organizaciji itd. (Brečko 2005, 49). Za generacijo Otrok blaginje je značilno, da so pogosto usmerjeni v dovršenost, so predani delu, živijo le za delo, spoštujejo avtoriteto (Hart 2008). Pri faktorju II pričakujemo večjo stopnjo storilnostne motivacije generacije X, še večjo pa pri generaciji Y, glede na dobljene vrednosti generacij Veteranov in Otrok blaginje, predvsem zato, ker je za generacijo X značilno, da ne živi za delo, temveč dela da živi, pomembno jim je le, da delo opravijo in pri tem uživajo, želijo si več časa za družino in hobije itd. (Brečko 2005, 48; Zemke, Raines in Filipczak 1999, 130-134). Za generacijo Y pa je značilno, da pričakujejo hitro napredovanje po hierarhični in plačilni lestvici navzgor, najprej želijo uresničiti svoje cilje, šele nato od podjetja, ne marajo vmešavanja v svoje delo (Novak 2007, 34; Zemke, Raines in Filipczak 1999, 178-179).

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili metodo deskripcije. S pomočjo domače in tuje strokovne literature ter gradiva s spleta smo predstavili storilnostno motivacijo in medgeneracijske značilnosti glede vrednot dela. Z metodo kompilacije smo povzeli spoznanja in sklepe različnih avtorjev.

V empiričnem delu projektne naloge smo za pridobivanje podatkov uporabili metodo anketiranja. Anketo smo izvedli s pomočjo anonimnega vprašalnika med 120 zaposlenimi v proizvodnem podjetju. V raziskavo smo vključili enak delež vsake starostne skupine (generacijo Otrok blaginje, generacijo X in generacijo Y).

Dobljene rezultate, ki smo jih pridobil z metodo opisne statistike, smo prikazali s pomočjo tabel in grafikonov ter na njihovi podlagi oblikovali sklepe.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

V projektni nalogi smo predpostavili, da se stopnja storilnostne motivacije med različnimi generacijami zaposlenih razlikuje, saj se zaposleni, ki pripadajo različnim generacijam, razlikujejo pri odnosu do dela.

Omejitev, ki jo je potrebno upoštevati, je, da v organizaciji Iskra Avtoelektrika, d. d. ni več zaposlene generacije Veteranov, kar se odraža v pomanjkljivih rezultatih raziskave ter pri raziskovalnih zaključkih. Pomanjkljivost je tudi omejeno število anketiranih. Glede na to da smo anketirali samo proizvodne delavce, pridobljenih rezultatov ne moremo posploševati na vso populacijo.

2 MOTIVACIJA

2.1 Splošna opredelitev motivacije

Odgovor na vprašanje »Kaj je motivacija?« se zelo razlikuje od kulture do kulture. Njena opredelitev je odvisna od sprejetega koncepta v človeški naravi in njegovem prostoru v univerzumu (Ilić 2001, 7).

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje in s katero zadovoljimo določeno potrebo. Motivacija sama po sebi je zapletena moč, ki sproža naša dejanja k uresničevanju ciljev (Kim 2001, 5). Izraz je izpeljanka iz latinske besede »movere«, ki pomeni 'premik, korak, akcija,...' (Hodgetts 1991, 129). Danes seveda termin pomeni veliko več, izhajamo pa iz pomena besede motivirati – spodbuditi, navdušiti (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1975, 850).

Motivacijo lahko enostavno definiramo kot silo k zadovoljitvi posameznikovih potreb. Pojem motivacija združuje različne dejavnike, ki pri posameznikovem prizadevanju za doseg določenega cilja oziroma zadovoljitvi določene potrebe, posameznika usmerjajo, vplivajo nanj in ga spodbujajo (Bahtijarević Šiber 1986, 601).

»Zanimanje za motivacijo se v psihologiji pogosto definira kot zanimanje za vzroke človekovih dejanj« (Rus 1999, 124). Vsako človekovo dejanje oziroma vedenje naj bi imelo svoj motiv, ki nas privede do odgovora zakaj ali čemu je prišlo do določene akcije. Lahko pa temu ni tako in se sprašujemo po smiselnosti ali namembnosti določenega vedenja (Rus 1999, 124).

Na inštitutu za preučevanje delovne sile (Institute for Manpower Studies) zatrjujejo, da je beseda motivacija ena izmed šestih najpogosteje uporabljenih besed v dokumentacijah raznih podjetij. Obenem pa dodajajo, da čeprav je ta beseda velikokrat uporabljena, to še ne pomeni, da je razumljena v pravem pomenu (Denny 1997, 5).

Po Vukasović Žontarjevi (2004, 74) je motivacija hotenje, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja. Uhan (1989, 194) pa opredeljuje motivacijo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj natančno gre pri motivacija za zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki vodijo njegovo delovanje k želenemu cilju. Potreba je na splošno označena kot razlika med želenim in zdajšnjim stanjem. Motivacija je posebna dejavnost, s pomočjo katere na neboleč način pripravimo posameznika ali skupino naj naredi ali morajo narediti tisto, kar od njega, njih pričakujemo, pričakuje sam, sami, in to po njegovih oziroma njihovih najboljših močeh. Za to obstajajo motivacijska sredstva, dejavniki, motivatorji, motivi (Uhan 1989, 194).

Kobal Grum in Musek (2009, 16) pravita, da se motivacijsko vedenje pojavi takrat, ko se organizem znajde v neuravnovešeni situaciji. Da bi se pa samomotivirano vedenje pričelo, se mora najprej pojaviti potreba, sledi motivacijska dejavnost, katera nas usmerja k ciljem oziroma sredstvom, ki bodo ta primanjkljaj zapolnili.

Motivacija je dejavnik, ki bistveno pripomore k večji uspešnosti in učinkovitosti posameznika, ekipe ali podjetja kot celote. V povezavi z organizacijo predstavlja eno izmed strategij managementa in je pomembna aktivnost, s katero si managerji prizadevajo, da bi zaposleni dosegali rezultate, pomembne za organizacijo. Iz tega sledi, da je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da opravljajo svoje naloge s kar največjo vnemo in najbolje kar zmorejo (Treven 1998, 106).

Na delovno uspešnost in učinkovitost organizacije vpliva delovanje zaposlenih in s tem neposredno njihova stopnja motiviranosti. Zaposlene lahko na podlagi stopnje motiviranosti v organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

- na tiste, ki svoje osebne interese enačijo z interesi organizacije in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z želenimi cilji organizacije),
- ne tiste, ki svoje interese prilagajajo interesom organizacije in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (adaptacija – posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njene cilje in jih zblížal s svojimi),
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim in jim delo predstavlja le vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost posvečajo drugim področjem (denarna motivacija) in
- na tiste, ki so odločeni, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo, to so fluktuirajoči delavci (cilje organizacije zasledujejo s prisilo).

Organizacija lahko dosega želene in nadpovprečne rezultate le ob predpostavki, da ima velik delež zaposlenih v prvih dveh skupinah in ta še narašča.

2.2 Potrebe in vrste motivov

Ljudje v organizaciji imajo nekaj skupnega in to so potrebe. Vsa pomembnejša vprašanja o vodenju in o odnosih med ljudmi v organizaciji se vračajo vedno na isto dilemo, kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in uskladiti s kontekstom potreb delovne organizacije. Dejstvo je, da so nasprotja med zahtevami organizacije in zahtevami posameznika neizogibne, da pa jih bi bilo čim manj, se veliko teoretikov socialnega managementa ukvarja s fenomenom celostnega vedenja ljudi in iščejo načine najboljše motivacije kot sestavni del poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije (Černetič 2007, 221).

»Vsako človeško vedenje, obnašanje pogojuje sila v njem samem« (Možina 1992, 153). To notranjo silo pogosto poimenujemo potreba. Celoten motivacijski proces se začne zaradi težnje po zadovoljitvi potreb. Na splošno delimo potrebe na *organske* (potreba po kisiku, vodi, hrani, spolnosti itd.) in *psihološke potrebe* (potreba po varnosti, po ljubezni, potreba po ugledu, delu, po spoznavanju, samouresničevanju itd.). Musek in Pečjak (2001, 90) potrebe opišeta kot »neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje ali primanjkljaj [...]« in nadaljujeta »[...] ko začne potreba delovati, se pojavi težnja, da bi ta primanjkljaj nadomestili in ga uravnovesili – govorimo o težnji po zadovoljitvi potrebe«.

Motiv opredeljujemo kot razlog in hotenje, da človek deluje. Ljudi spodbuja k določenemu dejanju ali nedejanju in je pomemben motivacijski dejavnik. Njegov osnovni namen je izpolniti primanjkljaj. Motivi so središče motivacijskega procesa in jih opredeljujemo kot temelje človekovega delovanja. Uspešnost le tega pa je odvisna od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev, in sicer v okolju, v katerem živi, dela in deluje (Uhan 2000, 11).

Motiv je tisto, kar človeku daje energijo, ga usmerja k enim ciljem bolj kot k drugim in obenem poglavitni razlog za njegovo delovanje. Pri tem obstaja precej motivacijskih dejavnikov, ki na motiv vplivajo, ga potiskajo, privlačijo in usmerjajo. Motivi, ki usmerjajo človekovo osebnost, so vrojeni in značilni za vse, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in posameznikovih izkušenj (Musek 1993, 130).

Kranjc (1982, 21) pojasnjuje, da se v vsakdanjem življenju v motivaciji lahko pojavijo opazna nihanja. Motivacija daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali enakosti, kajti pri nobenem človeku se povsem isti motivi ne ponovijo. Pri vsaki osebi je prisotna motivacijska raznolikost, kajti v dani situaciji lahko na posameznika deluje več motivov hkrati. Med temi motivi pa obstajajo določeni hierarhični odnosi, kjer enemu motivu pripisujejo večji pomen kot drugemu (Kranjc 1982, 21).

Motive lahko razvrščamo glede na nastanek, razširjenost in vlogo. Tako ločimo več vrst motivov, katerih osnova je potreba, ki povzroča nek motiv. Tako ločimo primarne motive, ki jih povzročajo primarne človekove potrebe in sekundarne motive, ki jih povzročajo sekundarne človekove potrebe (Lipičnik 1998, 157).

V prvo skupino uvrščamo primarne biološke potrebe, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Med te uvrščamo lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost in druge. So podedovane, kar pomeni, da jih najdemo prav pri vseh ljudeh in so univerzalne. Poleg primarnih bioloških potreb poznamo še primarne socialne potrebe. Na nastanek primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati zaradi njihovih značilnosti. Te potrebe so preprosto prisotne v vsakem človeku in jih je potrebno zadovoljevati. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju in zaradi njihove razširjenosti, so velikokrat zelo uspešen motivator, potrebno je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih

dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna (Lipičnik 1998, 157).

V drugo skupino uvrščamo primarne socialne potrebe, ki so večinoma pridobljene in se jih človek navzame iz okolja, verjetno že v rani mladosti. Te potrebe so: potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe se še vedno štejejo za primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno. Ker se nanašajo na socialno področje človekovega življenja, nezadovoljevanje le teh lahko privede do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. To v večini primerov pomeni, da pride do občutka manjvrednosti osebe, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, do hudega občutka osamljenosti, če ni zadovoljena potreba po družbi, do občutka enoličnosti privede nezadovoljena potreba po spremembi, občutek zavrnjenosti pa lahko nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd., zato se takim stanjem večina raje izogiba (Lipičnik 1998, 158).

Tretjo skupino (skupino silnic), ki vpliva na človekovo vedenje sestavljajo: interesi, stališča in navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Ti motivi so individualni, pridobljeni in se ne nanašajo na socialni del človekovega življenja. Na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice je težko vplivat, predvsem zato, ker se uporablja šablonske pristope, ki so učinkovali in spreminjali vedenje drugih ljudi v preteklosti, sedaj pa nas individualnost ljudi opozarja, da moramo najti ustrezno orodje za vsakogar posebej (Lipičnik 1998, 159).

Bolj kot je družba gospodarsko razvita in kompleksna, bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki niso pridobljeni ob rojstvu, temveč so naučeni v življenju. Primarni motivi, kot so lakota in žeja, razen pri redkih izjemah, med ljudmi v takšni družbi, ne prevladujejo. Katerih motivov se bo oseba naučila, pa je predvsem odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi. Zato v ekonomskem razvitem svetu sekundarni motivi prevladujejo in so veliko pomembnejši kot primarni motivi (Treven 1998, 109).

Med pomembnejše sekundarne motive spadajo predvsem (Treven 1998, 110-112):

- potreba po moči: pomeni imeti vpliv, nadzor nad ljudmi in dejavnostmi, biti avtoritativen, obvladovati, nadzorovati informacije in vire, premagovati tekmece,
- potreba po uveljavljanju: delati bolje kot konkurenca, dosežati ali presežati zastavljene cilje, reševati kompleksne probleme, uspešno opravljati naloge, razvijati boljše načine za izvedbo del,
- potreba po pripadnosti: biti v dobrih odnosih z ljudmi, delati s prijaznimi družabnimi sodelavci v prijetnih družbenih dejavnostih,
- potreba po varnosti: pomeni imeti zanesljivo službo, imeti zagotovljeno socialno varnost na delovnem mestu. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju,

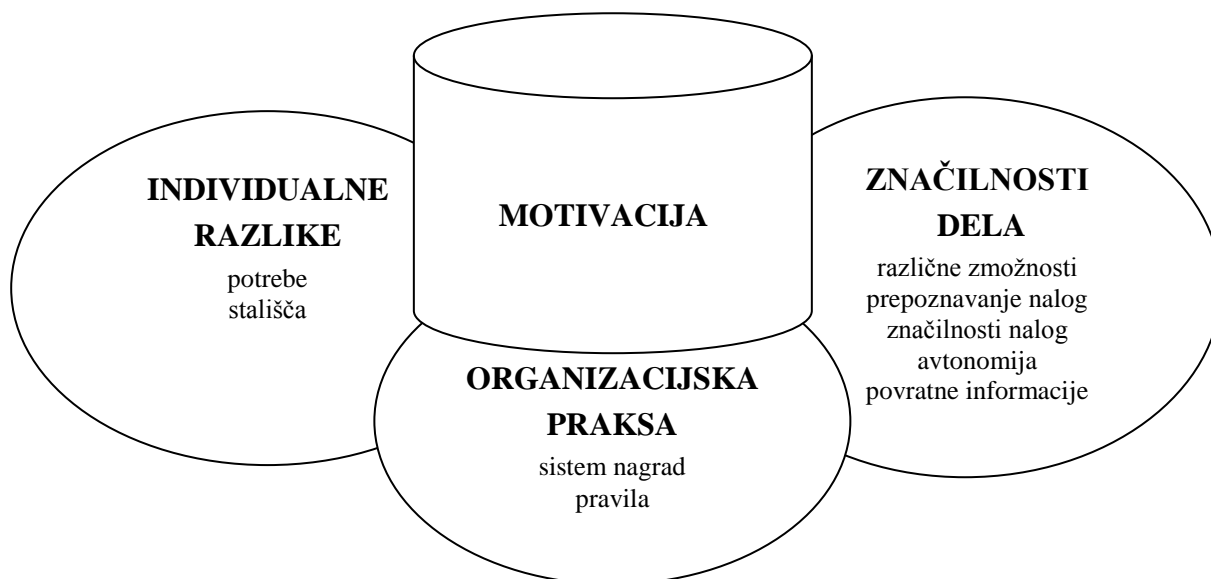
- potreba po statusu: prizadevanje za pridobitev statusnih simbolov, ki so večinoma materialne narave (imeti ugledne znamke avtomobilov, oblačil, nakita, itd.).

2.3 Dejavniki, ki vzpodbujajo motivacijo

Vedeti moramo, da so motivatorji izraz realnih želja tako zaposlenih kot tudi vodij, saj bodo le tako osebni cilji povezani s cilji podjetja. Vodstvo podjetja lahko z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje, bistveno pripomore k nadpovprečnim rezultatom organizacije in zadovoljstvu zaposlenih. V bistvu so motivatorji v rokah vodij, le-ti jih morajo znati uporabiti (Možina idr. 2002, 475).

Cilji ali zunanje spodbude, ki jih lahko imenujemo tudi motivacijski dejavniki, ki zadovoljujejo relativne potrebe, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo in usmerjajo aktivnosti ljudi. Zanje je značilna učinkovitost, medtem ko potrebam pripisujejo pojavnost, intenzivnost, trajanje in smer (Jezernik 1977, 25). Cilj je zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju. Cilji torej predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec 1987, 113).

Lipičnik (1998, 162) meni, da na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interakcija med temi tremi dejavniki vpliva na uspešnost pri delu. Potrebno se je zavedati, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost.



Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Na sliki 1 je prikazano delovanje vseh treh, omenjenih dejavnikov na motivacijo zaposlenih. Prikazuje nam tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Individualne razlike

Lastnosti vsakega človeka, kot so osebne vrednote, interesi, stališča, predstavljajo njegove posebnosti, ki jih prinese s seboj na delovno mesto. Tovrstne značilnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika in pomembno je, da se jih zavedamo, saj se posamezniki med seboj razlikujejo in med njimi ni niti dveh, ki bi si bila enaka. Torej se srečujemo z različnimi situacijami, imamo različna porekla kot potrebe, stališča in interese ter podedovane lastnosti (Možina 1994, 156).

Za uspešno vodenje in doseganje želenega rezultata je bistvenega pomena, da uskladimo potrebe in minimiziramo individualne razlike. Potrebno je razumeti posameznika kot individuuma, ugotoviti kaj posameznika motivira, saj je pri nekaterih pomembnejša nematerialna motivacija, pri drugih pa materialna motivacija. Na podlagi individualnih značilnosti pa bi moral vodja ustrezno motivirati in voditi zaposlene (Lipičnik 1998, 162-163). Po avtorjevem (1998, 164) mnenju je pomembno, da se tega zavedamo, saj se razlike osebnostnih vrednot preslikujejo v vrednote delovnega procesa.

Lastnosti dela

Rozman (2000, 65) opredeljuje lastnosti dela kot element, ki omejuje, določa in izziva dimenzije dela. Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih kot možnost, da

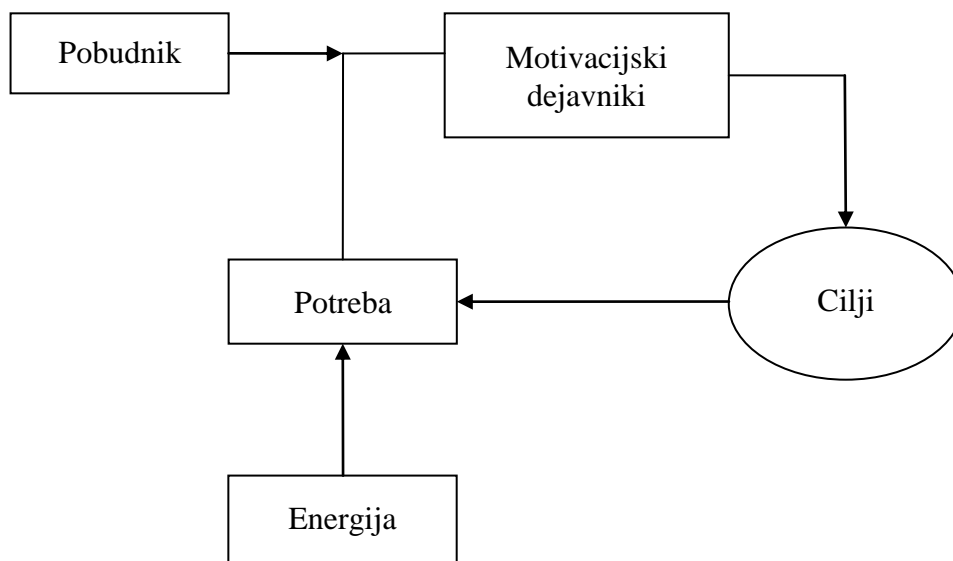
človek nekaj naredi, opravi. Deloma se jo da z različnimi usposabljanji priučiti, deloma pa je prirojena v nas samih (Rozman 2000, 65). Lipičnik (1998, 163) poudarja, da te značilnosti določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca ter hkrati pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec ob svoji uspešnosti. Lipičnik (1998, 165) navaja, da poznamo dve vrsti sposobnosti – fizično in duševno, ob čemer v fizično uvrščamo moč, odzivnost in hitrost, kot duševno sposobnost pa razumemo svojo inteligentnost, to je sposobnost logičnega razmišljanja, sposobnost razumevanja in izražanja, pomnjenja.

Organizacijska praksa

Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse ter sistema nagrajevanja v organizaciji. Politiko se definira kot nekatere ugodnosti za zaposlene: plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd., z nagradami pa razumemo na primer bonitete in/ali provizije, kar lahko privlači nove zaposlene in hkrati preprečuje odhod starejših iz organizacije. Nagrade, če hočemo, da motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998, 163).

2.4 Motivacijska situacija in proces

Motivirano ravnanje je zapleteno. Kljub temu pa obstajajo določeni elementi, ki so značilni vsem motiviranim aktom. Ti predstavljajo bistvo tako imenovane motivacijske situacije, v kateri poteka motivacijski proces. Elementi motivacijske situacije so energija, potreba, pobudnik, motivacijska dejavnost in motivacijski cilj (Musek 1982, 264).

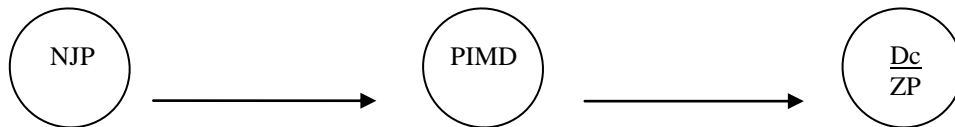


Slika 2: Shematični prikaz motivacijske situacije

Vir: Musek 1982, 263.

Prvi pogoj, da človek lahko začne z izvajanjem kakršnekoli, torej tudi motivirane dejavnosti, je *energetska podlaga*. Kot sestavni del motivacijske situacije se pojavlja tudi *potreba* (stanje neravnovesja v organizmu, ki sproža motivacijske dejavnost). Gre za fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. V več primerih pa potreba sama še ne sproži motiviranega ravnanja. V okolju mora biti prisoten *pobudnik* (specifičen sprožilni dejavnik), ki povzroči javljanje motiva, ta pa aktivira *motivacijsko dejavnost*, ki je usmerjena k iskanju, izbiranju in v končni fazi k doseganju *motivacijskega cilja*, ki predstavlja neko stanje, k dosegu katerega je usmerjena motivacijska dejavnost in s katerim zadovoljimo potrebo. Usmerjenost, ki jo narekuje cilj je v primeru pozitivnih ciljev (npr. nagrade, pohvale) usmerjena k cilju, v primeru negativnih ciljev (npr. kazni) pa k odstranitvi oziroma izogibanju. Motivacijski proces je lahko z dosegom cilja zaključen (homeostatično zadovoljevanje potreb), vendar se pogosteje zgodi, da dosežen cilj povzroči pojavljanje nove, višje potrebe ciljev (Musek 1982, 264).

Puščice na sliki 2.3 nakazujejo smer motivacijskega procesa, ki se odvije v nekaj zaporednih fazah. Prvo imenujemo nastajanje in javljanje potrebe (NJP), drugo pobujanje in izvajanje motivacijskih dejavnosti (PIMD) in zadnjo dosežnja cilja in zadovoljitev potrebe (DC/ZP).



Slika 3: Faze motivacijskega procesa

Vir: Musek 1982, 264.

3 STORILNOSTNA MOTIVACIJA

3.1 Opredelitev pojma

Storilnostna motivacija je želja po obvladovanju težkih, zahtevnih dejavnosti, pri katerih se učinek meri, uspeh pa ni vedno zagotovljen. Ljudje se pri storilnostni motivaciji razlikujejo po tem ali jih za dosežki žene želja po uspehu ali strah pred neuspehom (Kompore idr. 2006, 139). Želja po doseganju uspehov pozitivno vpliva na motivacijo človeka in njegovo delovanje, medtem ko ga strah pred neuspehom demotivira in v delovanju zaustavlja. Storilnostna motivacija je v tesni povezavi tudi s posameznikovim samovrednotenjem oziroma samopodobo. Posamezniki z visoko storilnostno motivacijo si na podlagi svojih uspehov in dosežkov dvigajo občutek vrednosti in se branijo pred izgubo samozaupanja zaradi neuspehov, nasprotno pa posamezniki z nizko storilnostno motivacijo gledajo na svoje uspehe kot naključne rezultate, neuspehe pa pripisujejo svojim pomanjkljivostim (Ule Nastran 2000, 317).

Storilnost je močan motiv, ki se pojavi že zgodaj v otroštvu. Že otroci so veseli svojih dosežkov. V šolski dobi začne stopati ta motiv vse bolj v ospredje in pri odraslih ostaja med najpomembnejšimi motivi. Pri oblikovanju naših storilnostnih teženj so pomembne tako izkušnje s svojimi lastnimi dosežki kot primerjave z dosežki drugih. Prvič je pomembno to, ali doživljamo uspeh ali neuspeh pri lastnih ciljih in drugič to, ali doživljamo sebe kot uspešne ali manj uspešne od drugih (Musek 2005, 132).

Pojem storilnostne motivacije je ožjega pomena, uvedli so ga eksperimentalno usmerjeni psihologi in se nanaša predvsem na težnjo po doseganju uspehov pri delu. Najprej so preučevali predvsem zunanje vplive na storilnost, kot so učinek pohvale, graje, vpliv poznavanja rezultatov itd., ko pa so prišli do ugotovitve, da ti dejavniki ne delujejo na vse ljudi enako, so začeli posvečati pozornost tudi notranjim motivacijskim dejavnikom, kot so stopnja storilnostne motivacije, osebne angažiranosti, ravni aspiracije itd. Z drugimi besedami je storilnostna motivacija ožji pojem od intrinzične motivacije, označuje pa k dosežku usmerjeno motivacijo (Lamovec 1980, 9).

Prve sistematične raziskave storilnostne motivacije je opravil McClelland (McClelland idr. 1976 v Lamovec 1980, 9) s sodelavci. Celotno motivacijo je razdelil na dve osnovni področji, in sicer na področje zbliževanja, pripadnosti ter na področje storilnosti. Pri tem se je naslonil na motivacijsko shemo, ki so jo izdelali Lewin, Dembo in drugi zastopniki teorije polja. Ta shema loči motive približevanja in motive izogibanja, glede na emocionalni ton, ki je z nekim motivom povezan. Pri vsakem motivu imamo torej lahko pozitivno ali negativno motivacijo, ali pa obe, kar vodi v konfliktnost (Lamovec 1980, 9). Energijo, ki je potrebna za doseganje določenega cilja, predstavljajo emocije (Rus 1999, 130). Emocije so eno od močnejših motivacijskih sredstev. Pozitivne emocije kot so veselje, estetski užitek, privlačnost, nas

usmerjajo k stvarim, ki nas privlačijo, nam povzročajo pozitivno motivacijo in tako olajšujejo doseganje pomembnih ciljev. Po drugi strani pa nas negativne emocije, kot so jeza, gnus, strah, žalost, odbijajo in povzročajo negativno motivacijo, nas usmerjajo k izogibanju takšnim razmeram (Ule Nastran in Kline 1996, 161). Takrat namesto da bi se posvetili aktivnosti za doseganje pomembnega motivacijskega cilja, se raje posvetimo k ventilaciji čustev, kar nam onemogoča doseganje pomembnih ciljev oziroma nas odvrta od aktivnosti, saj nihče ne želi dosegati stvari, ki ga ne privlačijo (Logonder 2000, 59).

McClelland (McClelland idr. 1976 v Lamovec 1980, 10) je opredelil tudi pojem pričakovanja in izida. Pričakovanje se nanaša na posameznikovo predstavo o izidu in je rezultat njegovih preteklih izkušenj na tem področju. Oseba, ki je navajena uspehov, ima torej večja pričakovanja. McClelland (McClelland idr. 1976 v Lamovec 1980, 10) meni, da imajo majhna nihanja v neskladju med pričakovanjem in izidom pozitivni emocionalni učinek in s tem določena pričakovanja utrjujejo. Medtem ko preveliko skladanje med pričakovanjem in izidom vodi v monotonijo in dolgočasje, preveliko neskladje povzroča zaskrbljenost in tesnobo.

Za razliko od McClellanda, Atkinsonova (1964 v Lamovec 1980, 11) teorija predstavlja poskus matematične formulacije odnosov med različnimi dejavniki na področju storilnostne motivacije. Od drugih avtorjev se razlikuje po tem, da je izhajal iz individualnih razlik. Storilnostno motivacijo je pojmoval kot obliko konfliktno situacije, saj vzbuja tako upanje na uspeh, kot tudi strah pred neuspehom. Rezultanta obeh teženj odloča, ali se bo posameznik storilnostni situaciji izogibal ali približeval.

Težnja k približevanju cilju, ki je povezan s storilnostjo, ali upanjem na uspeh (T_s), je produkt treh faktorjev (Atkinson 1964 v Lamovec 1980, 11):

- potrebe po storilnosti (n Ach) ali motiva za uspeh (M_s);
- subjektivne verjetnosti uspeha (P_s) ali pričakovanja;
- incentivne vrednosti uspeha (I_s).

$$T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

Potreba po storilnosti je relativno trajno nagnjenje posameznika, da stremi za uspehom. V tem primeru predstavlja osebnostno značilnost. Potreba po storilnosti pa je motiv, ki ga je Atkinson (1964 v Lamovec 1980, 11) opredelil kot »zmožnost doživljanja ponosa ob svojih dosežkih«. Subjektivna vrednost uspeha se nanaša na kognitivno pričakovanje v zvezi s ciljem oziroma na predvidevanje, da bo neko instrumentalno dejanje privedlo do cilja. Incentivna vrednost uspeha je v obratnem sorazmerju z verjetnostjo uspeha: $I_s = 1 - P_s$. Postulat, da posameznik doživlja večji ponos, če uspe pri težki nalogi, je bil tudi večkrat empirično preverjen (Atkinson 1964 v Lamovec 1980, 11).

Determinante strahu pred neuspehom so analogne tistim, ki določajo upanje na uspeh. Težnja k izogibanju neuspehu (Taf) je produkt motiva za izogibanje neuspehu (Maf), verjetnosti neuspeha (Pf) ter incentivne vrednosti neuspeha (-If) (Atkinson 1964 v Lamovec 1980, 11).

$$\text{Taf} = \text{Maf} \times \text{Pf} \times (-\text{If})$$

Motiv za izogibanje neuspehu opredeljujemo kot zmožnost za doživljanje sramu ob neuspehu. Ta motiv naj bi bil po Atkinsonu (1964 v Lamovec 1980, 11) neodvisen od motiva po uspehu. Zanimiva je zlasti raziskava Mandlerja in Saransonu (1952 v Lamovec 1980, 13), v kateri sta ugotovila naslednje:

- pri osebah z visoko storilnostno motivacijo neuspeh motivacijo poveča,
- pri osebah z nizko storilnostno motivacijo neuspeh motivacijo zmanjša,
- pri osebah z visoko storilnostno motivacijo uspeh motivacijo zmanjša,
- pri osebah z nizko storilnostno motivacijo uspeh motivacijo poveča.

3.2 Vrste storilnostne motivacije

Poznamo več vrst storilnostne motivacije. Tušak in Tušak (2003, 75) jo (predvsem za področje športnega udejstvovanja) delita na:

- pozitivno in negativno storilnostno motivacijo (pri pozitivni gre za željo po dosežku, pri negativni pa za težnjo po izogibanju kaznim oziroma neuspehu in posledicam),
- intrinzično in ekstrinzično storilnostno motivacijo (intrinzična izhaja iz notranjega zanimanja in je vedno pozitivna, ekstrinzična pa je zunanja in je lahko tako pozitivna kot negativna),
- splošno in specifično tekmovalno (splošna se nanaša na splošno usmerjenost v športu, specifična tekmovalna pa na samo usmerjenost na tekmovanju).

3.2.1 Merjenje storilnostne motivacije

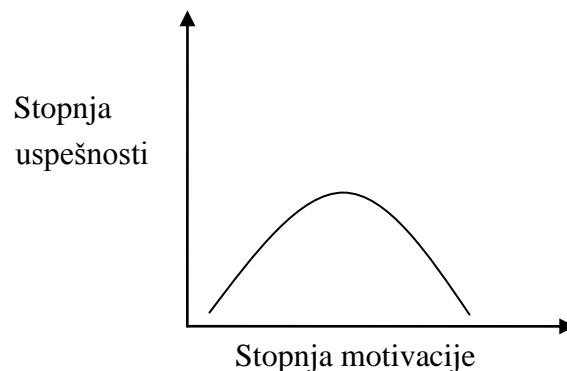
Za storilnostno motivacijo lahko rečemo, da je razmeroma stalna lastnost, zato so tudi psihologi skušali najti čim boljši instrument, ki bi veljal za njeno ugotavljanje. Prvi poskusi, ki so jih opravili z vprašalniki in ocenami opazovalca niso bili uspešni. Uspešnejša je bila metoda uporabe različice TAT, kjer gre za serijo slik. Testiranci opazujejo sliko in opišejo, kaj vidijo na sliki, kaj se na njej dogaja ter ugotavljajo misli in želje oseb na sliki. Ti poskusi so privedli do spoznanj, da lahko ljudi razdelimo na:

- posameznike, ki jih motivira želja po uspehu,
- posameznike, ki imajo v storilnostnih situacijah v ospredju strah pred neuspehom,
- posameznike, ki se (redkeje) podzavestno celo bojijo uspeha - strah pred neuspehom (Marentič Požarnik 2000, 194).

Danes obstaja še več vprašalnikov za merjenje storilnostne motivacije in eden od njih, ki se v veliki meri uporablja tudi pri nas, je Costellov vprašalnik (1967). Slednjega smo uporabili v naši raziskavi o storilnostni motivaciji.

3.3 Programi za povečanje storilnostne motivacije

Pri opredelitvi optimalne storilnostne motivacije si najlažje pomagamo s Johnson-Thompsonovo krivuljo, ki kaže krivuljski regresijski odnos med stopnjo napetosti/motivacije in uspešnostjo določene dejavnosti (Rus 1994, 20).



Slika 4: Johnson-Thompsonova krivulja

Vir: Rus 1994, 20.

Kot lahko vidimo iz krivuljne regresije na sliki 4 obstaja določena optimalna točka motivacije, kjer je učinkovitost posameznika večja kot v motivacijskih skrajnostih (tako pozitivnih kot negativnih). Optimalna stopnja niha glede na individualne značilnosti posameznika in je odvisna od tako imenovane »osebnostne enačbe«¹. Pri vsakem posamezniku je potrebno upoštevati individualni čas, ki ga potrebuje za prehod iz ene ali druge skrajnosti v individualno optimalno stanje, zato je dobro, da manager pozna ustrezne motivacijske prijeme za motiviranje posameznika v organizaciji, da lahko čim bolj usklajuje delovanje vseh delov organizacije (Rus 1994, 20).

Za motivacijo posameznika so pomembni cilji, pričakovanja ter intrinzični in ekstrinzični motivi, ki bistveno vplivajo nanj. Glede na vpliv teh dejavnikov na posameznikovo motivacijo, so se razvili različni pristopi k pospeševanju motivacije zaposlenih v organizacijah. Nekateri pristopi se bolj osredotočajo na spremembe v vedenju ter programe povratnih informacij, drugi pa na aktivno participacijo, skupinsko delo in na zamenjavo delovnih nalog znotraj organizacije. Učinek vsakega od pristopov pa je odvisen od obstoječe situacije v organizaciji (Bass, Drenth in Weissenberg 1987, 37).

¹ Na primer: nekateri se težko in dolgo prebujajo, medtem ko drugi nimajo težav in so popolnoma prebujeni ob točno določenem času oziroma še poprej.

Modelov, ki razlagajo motivacijo, je veliko, še več pa je postopkov, ki jih te teorije predlagajo. McClelland (1965 v Tušak in Tušak 2003, 50-51) je izdelal tudi formalno program za povečanje posameznikove storilnostne motivacije. Program obsega dvanajst teoretičnih vodnikov. V nadaljevanju predstavljamo nekaj primerov za samopomoč pri storilnostni motivaciji:

- *predstavitev visoko storilnostno orientiranih in uspešnih modelov*: posamezniku moramo poiskati in predstaviti modele, ki so visoko storilnostno motivirani in uspešni pri doseganju svojih ciljev, ko bo videl, kako drugi okrog njega uspevajo in dosegajo želene cilje, bo to stimuliralo tudi njega,
- *nadzor dnevnih sanjarjenj*: posameznik se mora naučiti vplivati na svoje fantazije in sanjarjenja in to na način, ki bo njegovo motivacijo spodbujal, ne pa blokiral oziroma zaviral. Zato je pomembno, da posameznika »zaposlujemo« z nalogami, ki niso v neposredni zvezi z njegovim delom. Posamezniki morajo biti pozorni, da obvladujejo sanjarjenja, saj če v sanjah prevečkrat dosežejo cilje in doživljajo občutke sreče in zadovoljstva, potem jim lahko v realnosti zmanjka motivacije,
- *strukturiranje optimalne situacije okolja*: tukaj gre za to, da ustvarimo posamezniku optimalno okolje, v katerem bo lahko dosegel lastne cilje, ki vključujejo zadovoljevanje potreb na višjih nivojih, in da sočasno uspešno združimo in obogatimo njegove lastne cilje s skupnimi cilji organizacije,
- *sprememba samopodobe*: visoko storilnostno motivirani ljudje stalno iščejo nove izzive, nove odgovornosti, zahtevajo stalne informacije o svojih ne-/uspehih. Izkušnje si želijo tako močno, da jih pravzaprav že kar potrebujejo, postanejo del njihovega življenja. Take potrebe je mogoče razviti tako, da posameznika pojmuje kot nekoga, ki je visoko storilen. Prvi korak, ki je za to potreben je, da si le-ta predstavlja sebe kot nekoga, ki je uspešen, storilnostno orientiran, ki išče izzive in nosi odgovornost. V pripravi posameznika v ta namen lahko uporabljamo tehnike vizualizacije in avtosugestije (McClelland 1965 v Tušak in Tušak 2003, 50-51).

3.4 Uspešnost in učinkovitost organizacije

Na učinkovitost in uspešnost organizacije vplivajo različni dejavniki, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta le dva od njih, vendar kljub temu pomembna dejavnika v vsaki organizaciji (Werther in Davis 1981, 396). Werther in Davis (1981, 196) pravita, da »organizacija lahko doseže visoko stopnjo uspešnosti z motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi«, kar pomeni, da je pomembno, da zaposlene ustrezno motiviramo in nagradimo. Delovna storilnost pa ni odvisna le od nagrad, ki jih zaposleni prejmejo, ampak tudi od človeških omejitev, spretnosti in drugih potencialov. Za boljše delovne rezultate je treba zadovoljiti čim več posameznikovih potreb in mu najti primerno delovno mesto. Prvi korak na poti k večji storilnosti podjetja je pravi izbor kandidatov za posamezna delovna mesta. Potem prideta na vrsto preverjanje in razvijanje potrebnega znanja in veščin za delo (Černetič 2004,

114). V zvezi s človeškim dejavnikom kaže posebej izpostaviti strokovno usposobljenost in intenzivnost dela, ki je odvisna od motivacije, pogoj za uspešno poslovanje pa je kombinacija obojega (Jerovšek 1979, 50).

Dosežki organizacije, če izločimo vpliv zunanjih dejavnikov, so rezultanta dosežkov vseh zaposlenih (Jamšek 1998, 219). Zato si delodajalci prizadevajo, da bi sleherni zaposleni prispeval največ, kar zmore in zna ter s tem pripomogel k čim boljšemu rezultatu organizacije. Na splošno je storilnost sistemska kategorija, ki povezuje v celoto številna načela, spoznanja, pravila, prizadevanja, rezultate, perspektive in ljudi (Starič 1994, 16).

4 GENERACIJE ZAPOSLENIH

4.1 Opredeflitev generacij

Beseda generacija izvira iz latinske besede *generatio*, ki pomeni: rojstvo, družina, ustvarjalna sposobnost, ustvarjanje (Verbinc 1997, 2359). Pojem generacija je od izvirnega pomena v smislu družine in roda v 20. stoletju dobil demografske, genealoške in sociološke pomene (Kuljić 2007, 224). Generacijo lahko opredelimo kot prepoznavno skupino ljudi, ki si deli rojstno obdobje, starost in pomembne dogodke v življenju tekom različnih razvojnih faz (Kupperschmidt 2000, 66). Arsenault (2004) je navedel, da je bil koncept generacije prvič predstavljen v petdesetih letih dvajsetega stoletja in da generacijo sestavlja skupina ljudi, ki sta jim skupni kultura in tradicija. Izvirne skupine posameznikov, rojene v določeno politično in družbeno obdobje, so razvile edinstvene osebnostne značilnosti, vrednote in sisteme verovanja.

Vse delovno aktivne ne moremo enako obravnavati, zato jih lahko razporedimo glede na njihove prevladujoče delovne vrednote in glede na letnico rojstva v štiri velike skupine. Poudariti pa je treba, da avtorji omenjajo tudi peto skupino generacije (generacijo Z), ki pa še ne vstopa na trg delovne sile. Določene generacije načeloma ni mogoče opredeliti s točno določenim časovnim okvirjem, vendar se to zaradi lažjega raziskovanja in primerjanja poskuša (Bonnin 2006). Razvrščanje ljudi v različne generacije izhaja iz opazovanja delovanja različnih struktur ljudi in značilnosti, posebej v delovnem okolju. Sociologi, psihologi in drugi strokovnjaki še posebej v zadnjem desetletju pospešeno analizirajo in na podlagi ugotovitev svetujejo, kako bolje razumeti in na podlagi teh ugotovitev ravnati z različnimi generacijami, ki skupaj sodelujejo v delovnih procesih. Vse to počnejo z namenom doseganja optimalnih rezultatov individualnega in skupinskega dela (Žagar 2009).

Trenutno je v svetu zaznani pet generacij in prvič v zgodovini so štiri generacije prisotne na trgu delovne sile, potrebno pa je dodati, da je prisotnih vedno manj predstavnikov generacije Veteranov, saj jih je večina upokojenih. Vsaka izmed generacij je bila pod vplivom različnih zgodovinskih dogodkov v zadnjih osemdesetih letih. Zato so izkušnje vsake generacije odločilno vplivale na njihov pogled na življenje in delo (Hart 2008).

4.2 Splošne lastnosti generacij

4.2.1 Generacija Veteranov

V generacijo Veteranov spadajo posamezniki, ki so rojeni okvirno med letoma 1920 in 1945 (Brečko 2008, 56). Gre za skupino ljudi, ki jo je zaznamovala druga svetovna vojna in leta pomanjkanja po njej. To je generacija radia in intenzivnih osebnih stikov – z njo je povezan

tudi princip VIP: veze in poznanstva. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako je prevladovalo timsko delo (Novak 2007, 30).

Predstavniki te generacije so danes sicer po večini že upokojenci, zanje pa velja, da so zelo predani delu, cenijo red in jasna pravila, priznavajo avtoriteto, so zelo potrpežljivi in so svoje delovne obveznosti pripravljeno postaviti pred osebne užitke (Brečko 2005, 48). Želijo biti vključeni v družbeno dogajanje, so samostojni ter na tekočem z vsem, kar se dogaja okrog njih (Marconi 2001, 109). Njihove vrednote so kvaliteta in udobje, to so osebe, ki so ponosne na svoje dosežke v preteklosti, o čemer tudi zelo radi govorijo (Teller Vision 2005, 5).

Ta generacija najbolj ceni zahtevno delo, potrpežljivost in vztrajnost pri delu, ugled in čast na delovnem mestu, osebni razvoj, nagrado oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo, raznolikost dela, pripadnost podjetju in varnost (Brečko 2005, 49). Pri delu jih najbolj spodbuja izziv glede vsebine dela, dobro delovno okolje in možnost izobraževanja (Brečko 2005, 52). Možnost razvoja kariere, tekmovanje s sodelavci in visoke denarne nagrade jih ne spodbujajo v tolikšni meri. Poleg omenjenih stvari imajo pripadniki Veteranov radi veličastne stvari, udobnost, disciplino, opredeljuje pa jih konzervativen potrošniški stil, plačevanje z gotovino (Brečko 2005, 49).

Mlajše generacije vidijo Veterane kot okorne, zastarele in neprilagodljive, vendar temu ni tako. Gre za ljudi, ki imajo veliko znanja in izkušenj, kar jim omogoča vlogo mentorjev in svetovalcev. Ob soočanju z novimi izzivi iščejo rešitve glede na pretekle izkušnje. Imajo potrebo po prenašanju svojega znanja na mlajše generacije, ker so mnenja, da lahko mlajši veliko pridobijo, če znajo izkoristiti svoje naprednejše znanje skupaj s tistim, ki ga oni posredujejo, saj njihovo temelji na izkušnjah (Brečko 2005, 50-52).

4.2.2 Otroci blaginje

Generacija Otrok blaginje je v svetu znana predvsem pod imenom »Baby Boomers«. V generacijo Otrok blaginje se prišteva povojna generacija, rojena okvirno med letoma 1946 in 1965 (Brečko 2008, 56). Če je generacija Veteranov odraščala v času svetovne krize, je generacija Otrok blaginje odraščala v času gospodarskega, kulturnega in socialnega razmaha, zato so po naravi optimistični. Živel so v velikih družinah in med seboj sodelovali (Brečko 2005, 48). To je tudi glavni razlog, da ti ljudje verjamejo v vseživljenjsko zaposlitev in čutijo veliko pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni. Na svet še vedno gledajo kot na svet, poln priložnosti. Verjamejo, da je skupinsko delo dobro, kar izhaja iz časa, v katerem so odraščali (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 65-66).

Zanje je značilno, da so pogosto usmerjeni v osebno dovršenost, ter da so delu predani in pogosto živijo le za delo. Iz teh razlogov lahko večkrat delajo tudi od doma. Radi se počutijo

spoštovane in cenjene, saj jih služba oziroma poklic označujejo. Zaradi tega lahko pri njih velikokrat trpi ravnovesje med službo in življenjem (Hart 2008).

Po Brečkovi (2005, 49) na delovnem mestu cenijo predvsem redno zaposlitev, veliko dajo na osebnostni razvoj, potrpežljivost in vztrajnost, urejenost, red in jasna pravila, raznolikost dela, delo, pri katerem se lahko tudi zabavajo in zdravo delovno okolje. Generacija Otrok blaginje je najraje motivirana s finančnimi spodbudami, vendar praviloma nočejo pristati na možnost večje nagrade, če to pomeni tudi večje karierno tveganje. Potrebujejo veliko izobraževanja, da bi lahko sledili vsem spremembam pri delu in uživajo v skupinskem delu. (Brečko 2005, 51).

Svoje pomanjkljivosti, kot so tehnično neznanje in neprilagodljivost, nenaklonjenost spremembam, manjše sposobnosti za učenje, uspešno nadomeščajo z dolgoletnimi izkušnjami, ki so zanje v primerjavi z mlajšimi generacijami velika prednost, zato so mlajšim generacijam lahko tudi dobri mentorji (Brečko 2005, 50). Avtorji (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 68) pa kot njihove slabosti navajajo predvsem njihovo »nekapitalistično« naravnost, dejstvo, da se težje spopadajo s spori, zanje je proces dela pomembnejši od rezultata in da ljudi, ki počnejo stvari drugače od njih, obsojajo ter so zaverovani sami vase.

4.2.3 Generacija X

V generacijo X se štejejo rojeni okvirno med letoma 1966 in 1985 (Brečko 2008, 56). Pripadniki generacije X so potomci staršev, ki jim je kariera predstavljala poglaviti cilj v življenju in so trdo delali, da so si ustvarili zeleni življenski standard, medtem pa so osebno in družinsko življenje zanemarjali. V ta prepričanja sta jih prisilila tranzicija in spremenjeno javno mnenje o tem, da je za dobrobit družine dolžan poskrbeti le oče. Iz tega razloga si pripadniki generacije X bolj kot njihovi starši želijo imeti več časa za družino in hobije, prav tako je med generacijo X največji odstotek očetov, ki želijo aktivno sodelovati pri vzgoji otrok in zato izrabijo vse zakonsko dane možnosti (Brečko 2005, 48).

Je prva generacija, ki se je soočila z nasiljem v šolah in na televiziji, z medijskimi vojnami, zlomi borze, brezdomstvom in porajajočimi okoljskimi problemi. Pomanjkanje stika s starši je privedlo do tega, da so imeli vrstniki pomembnejšo vlogo pri oblikovanju njihovih vrednot (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 129).

Vse te stvari, ki so jih izkusili v mladosti, so pripeljale do šibkejšega pomena tradicionalnih vrednot – pripadniki te generacije si namreč velikokrat ne želijo zagotovljene stalne zaposlitve, ampak si želijo biti zaposljivi v spreminjajočih se razmerah, želijo biti konkurenčni na trgu delovne sile. Tu pride do razlike med prebivalstvom v mestu in tistimi, ki živijo v manjših krajih, kajti ljudem iz manjših krajev veliko pomeni stalna zaposlitev, ker nimajo toliko možnosti kot ljudje v mestih, saj je v slednjih več podjetij in posledično več

možnosti zaposlitve². Radi se zaposlujejo v podjetjih, ki jim omogočajo prilagodljiv delovnik in možnost dela na domu. V samem delu iščejo zadovoljstvo, z veseljem sprejemajo nove izzive, pogosto postanejo samostojni podjetniki in težijo k čim bolj neformalnemu odnosu z nadrejenimi in s poslovnimi partnerji. Generacija X ne živi za delo, temveč dela, da živi, torej veliko bolj ceni prosti čas ter rekreacijo kot pa uspeh v karieri in napredovanje. Bolj kot sam zaslužek, jim je pomembno, da pri tem ne bi izgubili stika s sabo (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 130-134).

4.2.4 Generacija Y

V generacijo Y sodijo rojeni po letu 1985. Odrasli so z računalnikom, satelitsko televizijo in v družbi s tehnologijo, kot so internet, Skype, MSN, MTV ter mobilnimi telefoni, ki že prevzemajo vlogo računalnika. Vse to jim v praksi omogoča nenehno povezanost z vrstniki – ne le doma, temveč v globalnem okolju (Novak 2007, 33).

Ko govorimo o generaciji Y, se moramo zavedati, da je to generacija, ki je čedalje bolj zastopana med zaposlenimi, četudi je to generacija, ki šele prihaja na trg delovne sile. Gre za generacijo, ki je od vseh najbolj izobražena, saj ji je izobraževanje najbolj dostopno ter ima največ možnosti za študiranje (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 169).

To je generacija, ki je odraščala v okolju, polnem negotovosti, saj se njeni pripadniki zanesejo samo nase, so izredno samozavestni in od svoje kariere veliko pričakujejo. Prav tako je pri tej generaciji opazno, da se številni njeni pripadniki ne želijo vezati le na enega delodajalca, ampak si naredijo letni portfelj kariere. To pomeni, da si določijo letne cilje in si nato iščejo delo, ki bi jim omogočilo njihovo uresničitev. Pri izbiri službe iščejo možnosti za osebni razvoj, napredek, dodatno izobraževanje, denar pa jim je drugotnega pomena. To pomeni, da iščejo takšno delo, v katerem bodo tudi uživali². Tehnološko so napredna generacija, v ospredje postavljajo lastne koristi, zato je pomembno, da v organizaciji, kjer so zaposleni, lahko med drugim uresničijo svoje osebne interese. Ne marajo vmešavanja v svoje delo, saj menijo, da je končni rezultat najpomembnejši, sama pot do rezultata pa je izbira posameznika. Navodil in pravil ne marajo, še posebej pa so občutljivi na nikalne oblike navodil, ki jim nekaj prepovedujejo. Prav tako ne prenesejo zapostavljanja in niso diplomati. Delovno okolje, ki je neformalno in sproščeno, imajo najraje, saj lahko svoje delo opravljajo z veseljem (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 169-179). Zanimivo je dejstvo, ki ga izpostavi Bakerjeva (1999, 22), in sicer, da današnja generacija ne želi slediti generaciji svojih staršev, ki so večinoma generacija Otroka blaginje, ampak so bolj nagnjeni k prevzemu lastnosti svojih starih staršev ali celo prastarih staršev.

² Pri slednjem opisu obstaja možnost, da v Sloveniji ne drži popolnoma, ker pri opisih značilnosti generacij, obstajajo med državami večje ali manjše razlike.

5 RAZISKAVA O STORILNOSTNI MOTIVACIJI

5.1 Metodologija

V empiričnem delu naloge smo v raziskavi v Iskri Avtoelektriki, d. d. preverjali stopnjo storilnostne motivacije med različnimi generacijami zaposlenih, ki delajo v proizvodnji. Strukturiran vprašalnik v pisni obliki je bil razdeljen med tri starostne skupine (generacijo Otrok blaginje, generacijo X in generacijo Y). V vsaki skupini smo razdelili po 40 vprašalnikov (skupaj 120). Anketni vprašalnik (v prilogi) vsebuje vprašanja zaprtega tipa.

S pomočjo vprašalnika je bil cilj ugotoviti, ali obstaja razlika v storilnostni motivaciji med različnimi generacijami zaposlenih v proizvodnem podjetju. Zanimala sta nas dva faktorja storilnostne motivacije (prvi se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu; drugi pa vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo (Costello 1967 v Lamovec 1980, 14). Na osnovi obeh vprašalnikov je bil namen prikazati stopnjo storilnostne motivacije pri posamezni generaciji ter jih primerjati. Na podlagi teoretičnih izhodišč pričakujemo pri generaciji Veteranov in generaciji Otrok blaginje večjo stopnjo storilnostne motivacije faktorja I v primerjavi z ostalima dvema generacijskima skupinama, medtem ko pri generaciji X in generaciji Y pričakujemo večjo stopnjo faktorja II v primerjavi na ostali dve generacijski skupini.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov:

- v prvem delu so nas zanimali demografski podatki,
- v drugem delu so nas zanimali podatki, s katerimi smo uvrstili zaposlene po generacijskih skupinah na podlagi splošnih značilnosti, ker je možno, da je nekdo pripadnik določene generacije po letu rojstva, ne pa tudi po svojih vrednotah do dela in
- v tretjem delu smo s pomočjo Costellovega vprašalnika storilnostne motivacije (1967) ugotavljali stopnjo storilnostne motivacije. Vprašalnik je sestavljen iz 24 postavk, na katera preizkušanec odgovarja z da ali ne. Sestavljata ga dva faktorja (Costello 1967 v Lamovec 1980, 14):
 - *Faktor I* se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu. Faktor vključuje 10 postavk.
 - *Faktor II* pa vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo. Faktor vključuje 14 postavk.

Costello (1967 v Lamovec 14, 1980) je zanesljivost testa preveril po metodi enakovrednih polovic in znaša med 0,73 in 0,82, ugotovil je tudi, da je prvi faktor v negativni korelaciji z nevrotičnostjo (-0,30), drugi pa z nevrotičnostjo v precejšnji pozitivni korelaciji (0,60).

Rezultate ankete smo na podlagi izračunanih vrednosti odgovorov v odstotkih prikazali s pomočjo metodoopisne statistike v grafikonih in preglednicah.

5.2 Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko se je na zdajšnji lokaciji začela prva proizvodnja avto-električnih izdelkov. Sledila so leta hitre rasti ob naglo naraščajočih potrebah domače avtomobilske industrije in ob uveljavljanju na tujih tržiščih. Hitro rast proizvodnje in prodaje je spremljal razvoj ostalih dejavnosti. Tako družba danes v celoti in samostojno obvladuje vse faze poslovnega procesa, od razvoja in proizvodnje do trženja. Lastne razvojne zmogljivosti so jim omogočile hitro dopolnjevanje in izpopolnjevanje proizvodnih programov. Iz skromnega izbora avto-električnih izdelkov na začetku se je razvil širok program, s katerim v celoti pokrivajo potrebe odjemalcev. Podjetje je od vsega začetka posvečalo posebno skrb kakovosti svojih proizvodov in storitev. Tako je prvo v svojem okolju pridobilo certifikat kakovosti na osnovi standarda ISO 9001 in kasneje QS – 9000 (Iskra Avtoelektrika 2012).

Danes se podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d. uvršča med večja slovenska podjetja, ki so po razpadu Jugoslavije, kjer so predhodno ustvarjali 70 odstotkov celotnih prihodkov, popolnoma uspela s prestrukturiranjem in osvojitvijo novih prodajnih trgov. Podjetje je organizirano kot delniška družba, katere delnice kotirajo na borzi, in spada med vidnejše evropske proizvajalce v svojem segmentu delovanja. Iskra Avtoelektrika, d. d. organizacijsko deluje kot koncern, v katerem poleg matične družbe delujejo še tri odvisne družbe v Sloveniji in devet odvisnih družb v tujini (Italija, Nemčija, Velika Britanija, Francija, Bosna in Hercegovina, Belorusija, Kitajska, Brazilija in ZDA). Zaposlujejo preko 1400 ljudi, medtem ko jih je v celotnem koncernu, vključujoč družbe v Sloveniji in tujini, zaposlenih preko 2300. Več kot 90 % prodaje realizirajo na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in na drugih ekonomsko razvitih tržiščih. To jih uvršča med največje izvoznike v slovenskem prostoru. Z lastno prodajno mrežo ter podjetji doma in v tujini pa delovanje vse bolj globalizirajo (Iskra Avtoelektrika 2012).

Proizvodni program družbe Iskra Avtoelektrika, d. d., ki ga obvladuje pet divizij (Avtoelektrika, Pogonski sistemi, Mehatronika, Sestavni deli ter Trgovina), sestavljajo sledeče družine izdelkov:

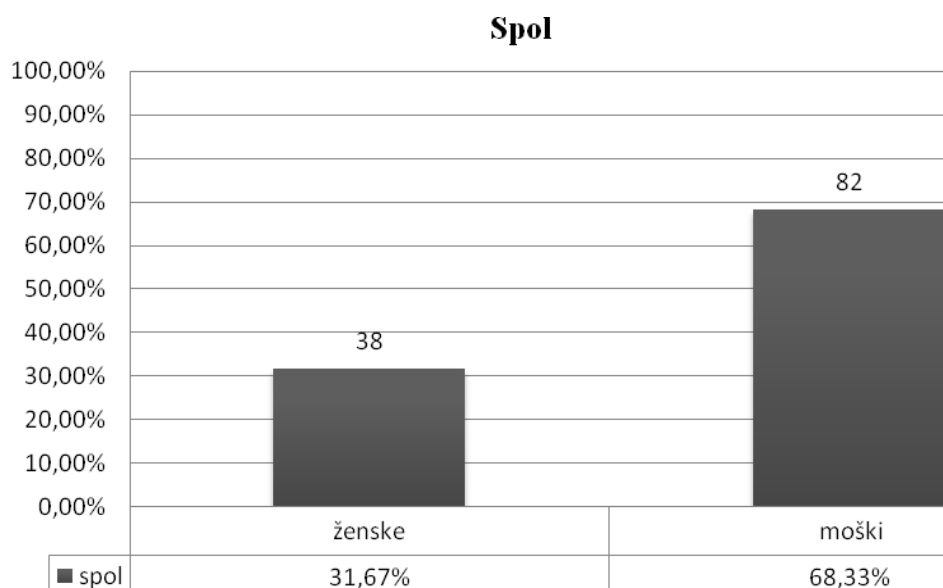
- program alternatorjev,
- program zaganjalnikov,
- program integriranih zaganjalnikov generatorjev,
- program električnih motorjev,
- program elektronskih krmilnikov,
- program mehatronike,
- program hladno oblikovanih delov in
- druga vgradnja.

Glavni kupci so proizvajalci avtomobilov, traktorska industrija, proizvajalci hidravlike in elektrohidravličnih agregatov ter proizvajalci elektroviličarjev (Iskra Avtoelektrika 2012).

5.3 Predstavitev rezultatov in analiza

5.3.1 Splošni podatki o anketirancih

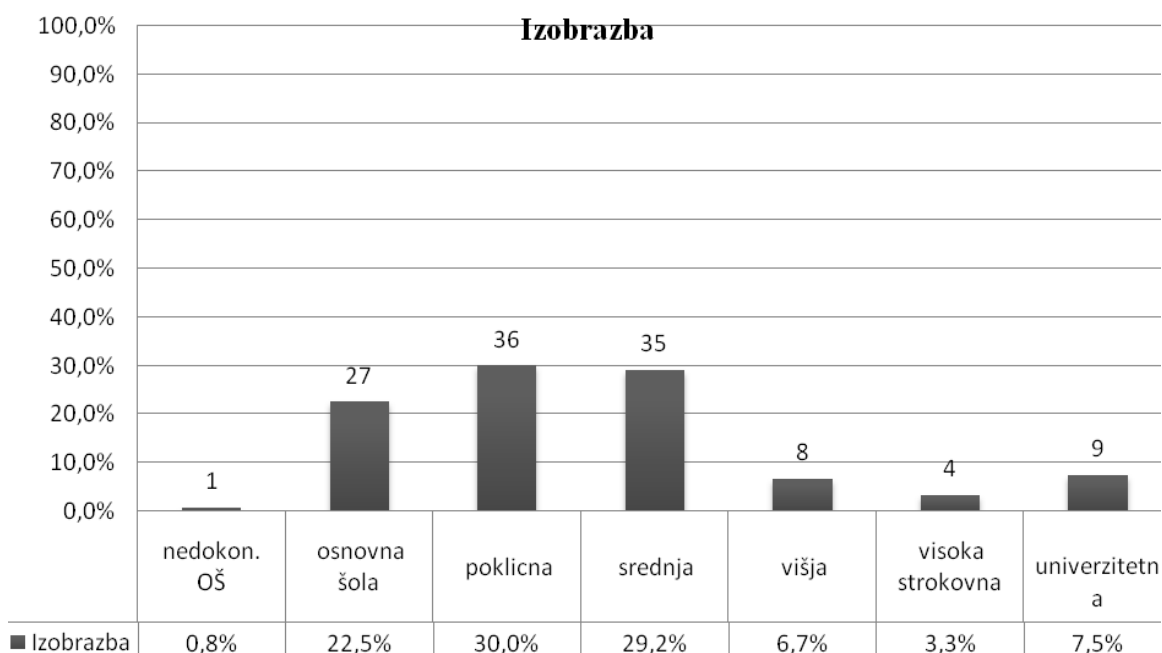
V raziskavi je sodelovalo 38 žensk, kar ustreza 31,7 % in 82 moških oziroma 68,3 %. Struktura udeležencev ustreza obstoječi strukturi po spolu v preučevani organizaciji.



Slika 5: Struktura anketirancev po spolu

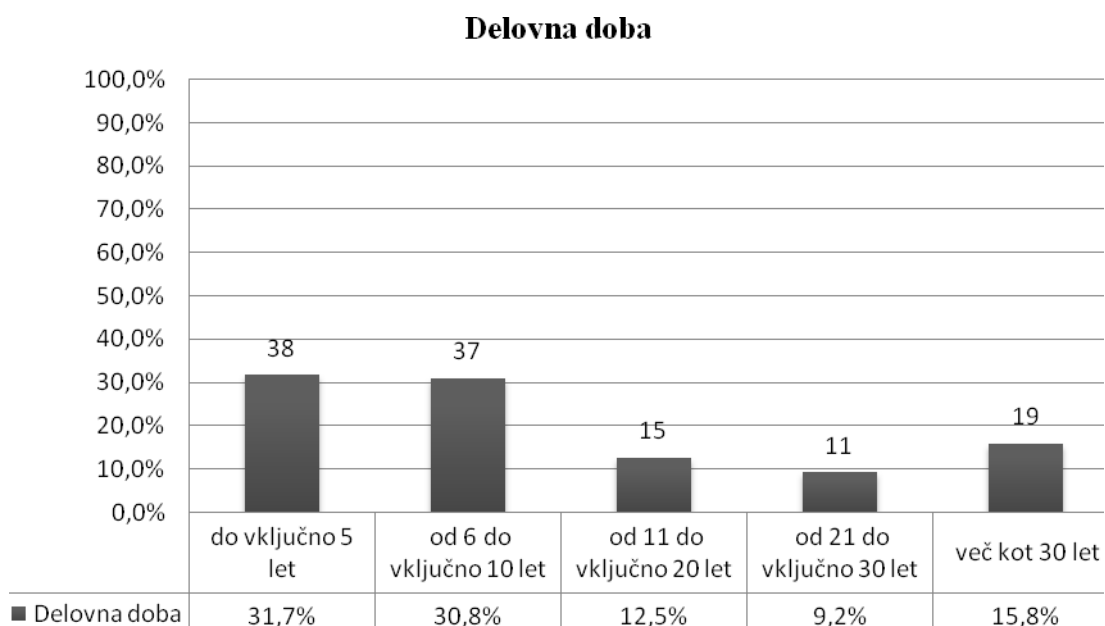
Glede na leto rojstva so bile starostne skupine enako številčno zastopane, ker smo vprašalnik razdelili tako, da smo zajeli enak delež vsake skupine, razen starostne skupine med letoma 1920 in 1945, ker te starostne skupine ni več prisotne v organizaciji. Vsaka izmed treh prisotnih starostnih skupin je bila zastopana s po 40 anketiranci oziroma 33,3 %.

Največ zaposlenih ima poklicno izobrazbo, in sicer 36 anketirancev oziroma 30 %, 35 anketirancev ali 29,2 % ima srednješolsko izobrazbo, 27 anketirancev ali 22,5 % jih ima dokončano osnovno šolo, devet anketirancev ali 7,5 % jih ima univerzitetno izobrazbo. Osem anketirancev ali 6,7 % jih ima dokončano višjo šolo, štirje anketiranci ali 3,3 % imajo opravljeno visoko strokovno šolo, en anketiranec (0,8 % vseh anketirancev) pa ima nedokončano osnovno šolo, kot je mogoče videti na sliki 6.



Slika 6: Struktura anketirancev po izobrazbi

Slika 7 prikazuje strukturo zaposlenih glede na čas zaposlitve v obravnavani organizaciji. Do vključno pet let delovne dobe ima 38 anketirancev, kar predstavlja 31,7 % vseh anketirancev, od šest do vključno deset let delovne dobe v organizaciji ima 37 zaposlenih, kar znaša 30,8 %, med 11 do vključno 20 let je v organizaciji zaposlenih 15 oziroma 12,5 % anketiranih, 11 anketirancev je v organizaciji zaposlenih že 21 do vključno 30 let (9,2 %), več kot 30 let pa je v organizaciji zaposlenih 19 anketirancev, kar znaša 15,8 %.



Slika 7: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji

5.3.2 Analiza o stilu dela v organizaciji

Sledi analiza izbranih skupin trditev o stilu dela v organizaciji. S pomočjo izbranih skupin trditev smo ugotavljali, v katero generacijsko skupino se anketiranci uvrščajo oziroma kateri pripadajo glede na njihove prevladujoče vrednote pri delu.

V preglednici 1 predstavljamo rezultate analize glede na prevladujoče vrednote pri delu, na podlagi katerih smo anketirane uvrstili v pripadajoče generacijske skupine znotraj starostnih skupin.

Preglednica 1: Stopnja zaposlenih po generacijskih skupinah znotraj starostnih skupin

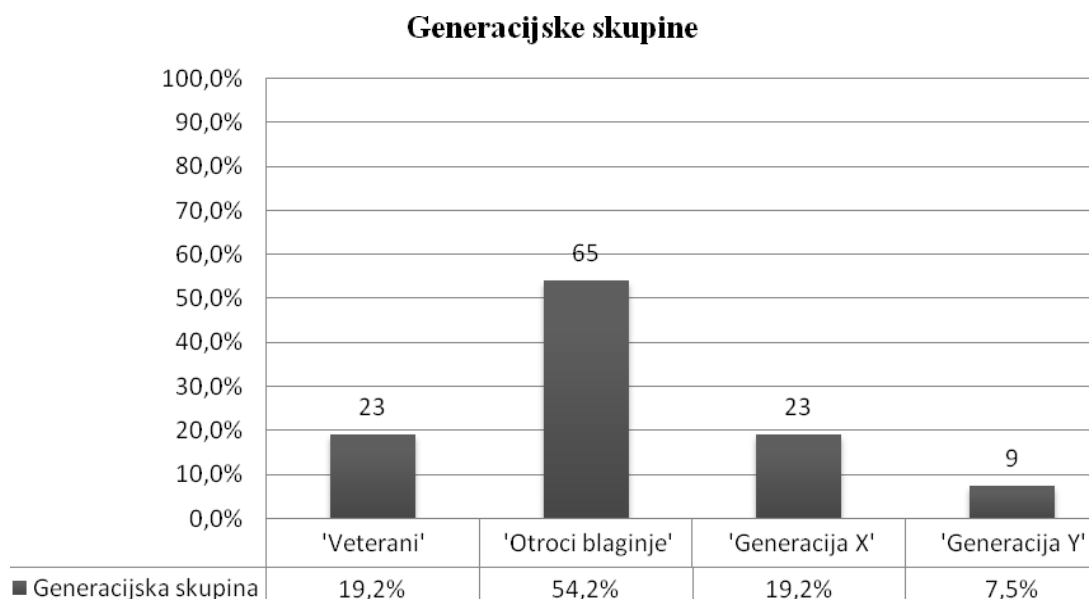
Starostna skupina	»Veterani«		»Otroci blaginje«		»Generacija X«		»Generacija Y«		Skupaj
	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	
Rojeni med 1946-1965	5,0	12,5%	28,0	70,0%	5,0	12,5%	2,0	5,0%	40,0
Rojeni med 1966-1985	8,0	20,0%	19,0	47,5%	11,0	27,5%	2,0	5,0%	40,0
Rojeni med 1986-2000	10,0	25,0%	18,0	45,0%	7,0	17,5%	5,0	12,5%	40,0
Skupaj	23,0	19,2%	65,0	54,2%	23,0	19,2%	9,0	7,5%	120,0

n=120

Kot je razvidno iz preglednice 1, se je za generacijo Veteranov opredelilo 12,5 % rojenih med letoma 1946 in 1965, 20 % rojenih med letoma 1966 in 1985 ter 25 % anketirancev starostne skupine rojene med letoma 1986 in 2000. Razveseljujoče je dejstvo, da je še vedno veliko mladih med zaposlenimi, ki se poistoveti z generacijo Veteranov, ker ta generacija velja za delavno in čuti pripadnost svoji organizaciji. Dejstvo, da so se poistovetili prav z generacijo Veteranov, ne preseneča, saj različni viri navajajo (Brečko 2005; Zemke, Raines in Filipczak 1999), da se pripadniki generacije Y v vrednostni usmeritvi lažje poistovetijo z generacijo svojih starih staršev kot z generacijo svojih staršev. Za generacijo Otroci blaginje se je opredelilo 70 % rojenih med letoma 1946 in 1965, kar ni presenečenje, saj glede na literaturo spadajo prav v to starostno skupino, prav tako pa se je v to generacijsko skupino samo uvrstilo še 47,5 % rojenih med letoma 1966 in 1985 ter 45 % rojenih med letoma 1986 in 2000. Za generacijo X se je opredelilo 12,5 % anketirancev starostne skupine rojene med letoma 1946 in 1965, 27,5 % rojenih med letoma 1966 in 1985 ter 17,5 % rojenih med letoma 1986 in 2000. Za generacijo Y se je opredelilo 5 % rojenih med letoma 1946 in 1965, 5 % rojenih med letoma 1966 in 1985 ter zgolj 12,5 % rojenih med letoma 1986 in 2000, kar je presenečenje, saj bi pričakovali, da se jih bo več opredelilo za to generacijsko skupino.

Slika 8 prikazuje strukturo zaposlenih po generacijskih skupinah na podlagi prevladujočih delovnih vrednot. Za generacijsko skupino Veteranov se je opredelilo 23 zaposlenih, kar predstavlja 19,2 % vseh anketirancev, z generacijsko skupino Otroci blaginje se je poistovetilo

65 zaposlenih oziroma 54,2 % vseh anketirancev, v generaciji X se je našlo 23 zaposlenih oziroma 19,2 %, ter za generacijo Y se je odločilo devet zaposlenih, kar znaša 7,5 % vseh anketirancev.



Slika 8: Struktura anketirancev po generacijskih skupinah na podlagi prevladujočih delovnih vrednot

5.3.3 Analiza Costellovega vprašalnika storilnostne motivacije (1967)

Preglednica 2: Stopnja storilnostne motivacije po starostnih skupinah

Starostna skupina	št.	Faktor I			Faktor II		
		AS	SD	%	AS	SD	%
Rojeni med letoma 1946-1965	40,0	6,9	1,8	69,0	6,8	2,3	48,6
Rojeni med letoma 1966-1985	40,0	7,2	1,9	72,0	6,3	2,5	45,0
Rojeni med letoma 1986-2000	40,0	7,0	4,0	70,0	5,7	2,2	40,7

n=120 AS - aritmetična sredina; SD – standardna deviacija

V preglednici 2 so prikazani rezultati stopnje storilnostne motivacije po letnicah rojstva. Iz preglednice lahko razberemo, da so po Costellovem vprašalniku storilnostne motivacije (1967), pri faktorju I (najvišje število točk je 10), ki se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu najbolj motivirani rojeni med letoma 1966 in 1985 s stopnjo storilnostne motivacije AS=7,2 oziroma 72 %. Sledijo rojeni med letoma 1986 in 2000 z AS=7,0 (70 %) in standardnim odklonom SD=4,0, kar pomeni, da se posamezniki znotraj skupine med seboj precej razlikujejo po stopnji storilnostne motivacije, saj vrednost odraža velike medosebne razlike. V najmanjši meri pa se faktor I izraža pri rojenih med letoma 1946 in 1965 z AS=6,9 ali 69 %. Pri tem je potrebno

poudariti, da razlike med skupinami niso velike, saj so vse tri skupine dosegle precej visoko stopnjo storilnostne motivacije. Prav tako za namene zaključne projektne naloge ne bomo preverjali, ali med skupinami obstajajo statistično pomembne razlike. Pri faktorju II (najvišje število točk je 14), ki vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo, so najvišjo stopnjo storilnostne motivacije dosegli prav rojeni med letoma 1946 in 1965 AS=6,8 ali 48,6 %. Kot je iz preglednice razvidno, je stopnja storilnostne motivacije po faktorju I višja kot stopnja po faktorju II. Potrebno je upoštevati, da je pri faktorju I možnih 10 točk, pri faktorju II pa 14, kar pomeni, da je razlika med faktorjema dejansko večja od prikazane, kar procentualno znaša pri starostni skupini rojeni med letoma 1946 in 1965 20,4 %, pri skupini rojeni med letoma 1966 in 1985 znaša 27,0 %, pri skupini rojeni med letoma 1986 in 2000 pa 29,3 %.

V preglednici 3 predstavljamo rezultate anketiranja v zvezi s storilnostno motivacijo, po generacijskih skupinah, v katere smo anketirane uvrstili na podlagi prevladujočih delovnih vrednot (slika 8).

Preglednica 3: Stopnja storilnostne motivacije na podlagi prevladujočih delovnih vrednot

Generacijska skupina	Starostna skupina	št.	Faktor I			Faktor II		
			AS	SD	%	AS	SD	%
Veterani	1920 - 1945	23,0	7,9	1,4	79,0	6,7	2,1	47,9
Otroci blaginje	1946 - 1965	65,0	6,8	1,6	68,0	5,9	2,3	42,1
Generacija X	1966 - 1985	23,0	7,0	2,4	70,0	6,6	2,4	47,1
Generacija Y	1986 - 2000	9,0	6,2	1,9	62,0	7,3	2,8	52,1

n=120 AS - aritmetična sredina; SD – standardna deviacija

Iz preglednice 3 vidimo, da se dobljeni rezultati precej razlikujejo od dobljenih rezultatov iz preglednice 2. Anketiranci, ki smo jih na podlagi njihovih prevladujočih delovnih vrednot uvrstili v skupino Veteranov so najbolj storilnostno naravnani s stopnjo storilnostne motivacije AS=7,9 oziroma 79 %, po Costellovem faktorju I, ki se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu, kar je bilo pričakovano, glede na prevladujoče delovne vrednote Veteranov. Najnižjo stopnjo AS=6,2 kar ustreza 62 % so dosegli anketiranci, ki so se opredelili za generacijo Y, kar tudi ustreza pričakovanim prevladujočim delovnim vrednotam te generacije. Generaciji Otroci blaginje s stopnjo AS=6,8 oziroma 68 % in generacija X s stopnjo AS=7,0 (70 %), sta dokaj izenačeni in rezultata ne odstopata veliko v primerjavi s preglednico 2.

Pri Costellovem faktorju II, ki vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo, vidimo, da tudi prihaja do odstopanj rezultatov v stopnji storilnostne motivacije med preglednicama 2 in 3. Najvišjo stopnjo storilnostne motivacije v preglednici 3 so dosegli anketiranci, ki so se opredelili za delovne vrednote generacije Y s stopnjo AS=7,3 oziroma

52,1 %, najnižjo pa anketiranci, ki smo jih uvrstili v generacijo Otrok blaginje s stopnjo AS=5,9 ali 42,1 %. Generacija Veteranov je dosegla stopnjo storilnostne motivacije AS=6,7, kar ustreza 47,9 %, generacija X pa AS=6,6 (47,1 %). Kot je razvidno, je stopnja storilnostne motivacije generacij pri faktorju II večinoma v skladu z našimi domnevami (če primerjamo stopnjo med generacijami), le generacija Veteranov precej izstopa. To gre verjetno pripisati dejstvu, da je ta skupina sestavljena iz mlajših pripadnikov zaposlenih.

5.4 Ugotovitve

Pri analizi podatkov o stilu dela v organizaciji je razvidno, da so se anketiranci na podlagi prevladujočih delovnih vrednot, ne glede na letnico rojstva opredeljevali v različne skupine. Lep primer je generacija Veteranov: kljub temu, da pri raziskavi ni sodelovala oziroma je ni več prisotne v organizaciji, lahko vidimo, da se je kar 19,2 % anketirancev opredelilo za to generacijsko skupino. Največ anketirancev (54,2 %) se je opredelilo za skupino Otrok blaginje, najmanj pa za generacijo Y (7,5 %). Prav tako pa iz analize o stilu dela v organizaciji ugotavljamo, da zaposlenih ni mogoče uvrščati v generacijske skupine na podlagi letnic rojstva, ampak je pri tem potrebno upoštevati njihove vrednote in splošne značilnosti.

Podatki raziskave stopnje storilnostne motivacije nam povejo, da obstajajo razlike med posameznimi generacijskimi skupinami, kot smo to predvidevali glede na teoretična izhodišča. Te razlike so predvsem vidne pri analizi podatkov, ko smo generacijske skupine oblikovali na podlagi prevladujočih delovnih vrednot. Največjo stopnjo storilnostne motivacije pri faktorju I so dosegli predstavniki generacije Veteranov, sledita generacija X in generacija Otrok blaginje, najnižjo stopnjo pa je dosegla generacija Y. Sama stopnja motivacije po faktorju I je precej visoka, vendar če te rezultate gledamo z vidika prevladujočih delovnih vrednot iz teorije, to niti ni tako presenetljivo za generacijo Veteranov in generacijo Otrok blaginje, ker je za Veterane značilno spoštovanje avtoritete, marljivost, trdo delo itd., za generacijo Otrok blaginje pa, da so predani delu, da spoštujejo avtoriteto, so pripadniki organizaciji itd. (Brečko 2005, 49; Hart 2008). Pri generaciji X in generaciji Y nismo pričakovali tako visoke stopnje motivacije po faktorju I, predvsem ker generacija X ne živi za delo, temveč dela, da živi, pomembno jim je le, da delo opravijo in pri tem uživajo, želijo si več časa za družino in hobije itd. (Brečko 2005, 48; Zemke, Raines in Filipczak 1999, 130-134). Za generacijo Y pa je značilno, da pričakujejo hitro napredovanje po hierarhični in plačilni lestvici navzgor, najprej želijo uresničiti svoje cilje, šele nato od podjetja, ne marajo vmešavanja v svoje delo (Novak 2007, 34; Zemke, Raines in Filipczak 1999, 178-179).

Na podlagi rezultatov stopnje storilnostne motivacije ugotavljamo, da organizacija in znotraj nje kadrovska služba odlično opravljata svoje poslanstvo pri zaposlovanju in motiviranju delavcev, saj jih je večina visoko storilnostno motiviranih po faktorju I, ki se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu, kar pomeni, da izbirajo motiviran kader, s katerim lahko dosega zastavljene cilje. To se

odraža tudi pri samih poslovnih rezultatih organizacije, ki so dobri kljub gospodarski in finančni krizi.

Pri faktorju II je največjo stopnjo storilnostne motivacije dosegla generacija Y, sledi generacija Veteranov, nato generacija X, najnižjo stopnjo pa izkazuje generacija Otroci blaginje, pri čemer faktor II vključuje težnjo po doseganju uspeha kot takega ne glede na vloženo delo.

Prav tako je iz analize razvidno, da se stopnja storilnostne motivacije med faktorjema I in II razlikuje po generacijah. Pri predstavnikih, ki smo jih uvrstili v generacijo Veteranov, vidimo, da je ta razlika med faktorjema precejšnja, bolj so storilnostno naravnani po faktorju I, ki se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu, kar pripisujemo njihovim prevladujočim delovnim vrednotam (so predani delu, cenijo zahtevno delo, spoštujejo avtoriteto, cenijo red in pravila, niso tekmovalni itd.). Isto velja za predstavnike generacije Otroci blaginje, pri njih je faktor I prav tako višji od faktorja II, kar je v skladu z njihovimi delovnimi vrednotami (so potrpežljivi, predani delu, imajo radi skupinsko delo). Pri generaciji X je razlika med faktorjema prav tako precejšnja. Presenetljivo je dejstvo, da so dosegli višjo stopnjo storilnostne motivacije pri faktorju I kot pri faktorju II, kar pri njih nismo pričakovali, kot tudi ne pri generacije Y. Pri slednji je razlika med faktorjema manjša, vendar smo glede na teoretična izhodišča pričakovali, da bodo dosegli višjo stopnjo storilnostne motivacije pri faktorju II, ki vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo.

Pri analizi podatkov stopnje storilnostne motivacije znotraj generacijskih skupin je potrebno dodati, da je standardni odklon dokaj majhen, kar je dobro, saj kaže na homogenost odgovorov znotraj skupin.

6 SKLEP

Vsaka organizacija se ustanovi z namenom, da raste in da je uspešna in učinkovita. V teh kriznih časih, ko kapital in tehnologija nista več dovolj velik vir konkurenčne prednosti, zaposleni predstavljajo potencial, kateremu je potrebno posvečati precej pozornosti, saj je brez tega in brez vključevanja zaposlenih v procese delovanja, težko doseči zastavljene cilje in izboljševati učinkovitost ter uspešnost podjetja. Pri tem motivacija zagotovo sodi med ključne dejavnike, s pomočjo katerih organizacija lahko doseže omenjene cilje.

Verjamemo, da ima storilnostna motivacija velik vpliv na posameznikovo odličnost in posledično njegov odnos do organizacije, zato je pomembno, da organizacija izbira motiviran kader. Bolj kot je posameznik storilnostno motiviran, bolje opravlja svoje delo, bolj se počuti pripaden organizaciji in s tem spodbudno vpliva na ostale sodelavce.

Med skupinami zaposlenih glede na obdobja, v katerih so se rodili in živeli, glede na teoretična izhodišča obstajajo razlike, zato smo se tem skupinam posvetili in s pomočjo opisov avtorjev predstavili njihove splošne značilnosti glede delovnih navad. Ugotovili smo, da zaposlenih ni mogoče uvrščati v skupine samo na podlagi okvirnih letnic rojstva, ampak da je predvsem potrebno upoštevati njihove prevladujoče delovne vrednote in splošne značilnosti. Med posamezniki obstajajo razlike v vrednotah in drugih osebnih značilnostih in glede na to jih je potrebno tudi obravnavati. Iz tega lahko ugotovimo, da posameznega zaposlenega najbolje spoznamo šele z osebnim pristopom, kot je razgovor ali anketni vprašalnik, v katerem je mogoče priti do individualiziranih odgovorov, kar pa ne velja za zaključevanje zgolj na osnovi njegovih demografskih značilnosti, kot je letnica rojstva.

Pri naši raziskavi se je največ zaposlenih na podlagi prevladujočih delovnih vrednot uvrstilo v generacijo Otroci blaginje. Razvidno je, da se je večina predstavnikov generacije Y (rojeni med letoma 1986 in 2000) opredelila za generaciji Otroci blaginje in Veteranov, to pripisujemo dejstvu, da se v vrednostni usmeritvi lažje poistovetijo z generacijo svojih starih staršev oziroma prastarih staršev kot z generacijo svojih staršev.

Ugotovili smo, da v organizaciji obstajajo razlike v stopnjah storilnostne motivacije zaposlenih v proizvodnji. Te razlike so večje, če zaposlene obravnavamo na podlagi prevladujočih delovnih vrednot, medtem ko po starostnih skupinah ni večjih razlik. Na podlagi rezultatov ugotavljamo še, da je večina vključenih zaposlenih iz proizvodnje Iskra Avtoelektrika, d. d. storilnostno motiviranih glede na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trdom oziroma težnjo po dobro opravljenem delu. Organizaciji svetujemo, naj še naprej delujejo v tem stilu, saj imajo dobro zastavljeno strategijo zaposlovanja in motiviranja, na kar nam kažejo rezultati raziskave. Za še boljše rezultate pa jim svetujemo, da bi bilo bolje, če bi vsakega posameznika obravnavala kot individuuma, ki ima svoje potrebe, stališča in želje.

LITERATURA

- Arsenault, Paul M. 2004. Validation Generation Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organization Development Journal* 25 (2): 124-141.
- Atkinson, John W. 1964. *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bahtijarević Šiber, Fikreta. 1986. *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.
- Baker, Debra. 1999. Move Over, Baby Boomers. *ABA Banking Journal* 91 (6): 22.
- Bass, Bernard M., Pieter J. D. Drenth in Peter Weissenberg. 1987. *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Newbury Park, CA: SAGE Publication.
- Bonnin, Michel. 2006. The »Lost Generation«: Its Definition and Its Role in Today's Chinese Elite Politics. *Social Research* 73 (1): 245-250.
- Brečko, Daniela. 2005. *Generacijske razlike na delovnem mestu*. Ljubljana: Planet GV.
- Brečko, Daniela. 2008. Medgeneracijsko komuniciranje: v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM* 23 (6): 48-56.
- Costello, Charles G. 1967. Two Scales to Measure Achievement Motivation. *Journal of Psychology* 66 (2): 231-235.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška Fakulteta.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hart, Jane. 2008. *Understanding Today's Learner*. Centre for Learning & Performance Technologies. [Http://c4lpt.co.uk/socialmedia/understandinglearners.pdf](http://c4lpt.co.uk/socialmedia/understandinglearners.pdf) (20.5.2012).
- Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational Behaviour Theory and Practice*. New York; Macmillian Publishing Company.
- Ilić, Stanko. 2001. *Motivacija za rad*. Novi Sad: MK Panonija.
- Iskra Avtoelektrika. 2012. Intranet podjetja Iskra Avtoelektrika.
- Jamšek, Franc. 1998. Ocenjevanje delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 213-244. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jerovšek, Janez. 1979. *Učinkovita delovna organizacija*. Maribor: Obzorja.
- Jezernik, Mišo. 1977. *Hierarhija motivacijskih faktorjev*. Ljubljana: RSS.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge da dobite kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.

- Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kompare, Alenka, Jasna Vesel, Janina Curk, Tanja R. Vec in Tomaž Vec. 2006. *Psihologija: spoznanje in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kuljić, Todor. 2007. Problem generacija: nastanak, sadržaj i aktuelnost oglada Karla Manhajma. *Sociologija* 49 (3): 223-248.
- Kupperschmidt, Betty R. 2000. Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager* 19 (1): 65-76.
- Lamovec, Tanja. 1980. *Eksperimentalni priročnik iz psihologije motivacije, emocij, osebnosti in učenja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Logonder, Mojca. 2000. *Psihologija na maturi*. Ljubljana: Gyrus.
- Mandler, George in Seymour B. Sarason. 1952. A Study of Anxiety and Learning. *Journal of Abnormal Social Psychology* 47 (2): 166-173.
- Marconi, Joe. 2001. *Future Marketing: Targeting Seniors, Boomers and Generations X and Y*. Chicago, Ill: NTC Contemporary Publishing Group.
- Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- McClelland, David C. 1965. Toward a Theory of Motive Acquisition. *American Psychologist* 20 (5): 321-333.
- McClelland, David C., John W. Atkinson, Russell A. Clark in Edgar L. Lowell. 1976. *The Achievement Motive*. New York: Irvington Publishers.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijela Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.

- Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 2005. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (19): 30-34.
- Podnar, Katarina. 2008. *Mlajši ne zaupajo starejšim in starejši ne zaupajo mlajšim*. [Http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279258](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279258) (11. 4. 2012).
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rus, Veljko. 1994. *Socialna psihologija. Teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Davean.
- Rus, Veljko. 1999. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1975. Ljubljana: DZS.
- Starič, Sašo. 1994. *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Teller Vision. 2005. Selling to the Generation? *Teller Vision* 1333 (5): 5.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tušak, Maks in Matej Tušak. 2003. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Ule Nastran, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule Nastran, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Verbinc, Stane. 1997. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vukasović Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude. V *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, 74-86. Kranj: DVD.
- Werther, William B. Jr., in Keith Davis. 1981. *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 1999. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.

Žagar, Luka. 2009. *Kako obvladati razlike med pripadniki generacij X in Y*.
[Http://www.finance-akademija.si/236618/Intervju-Kako-obvladovati-razlike-med-pripadniki-generacij-X-in-Y](http://www.finance-akademija.si/236618/Intervju-Kako-obvladovati-razlike-med-pripadniki-generacij-X-in-Y) (19. 5. 2012).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

O STORILNOSTNI MOTIVACIJI

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim ugotavljamo stopnjo storilnostne motivacije zaposlenih v organizaciji Iskra Avtoelektrika, d. d. med različnimi generacijami zaposlenih. Anketa je anonimna, kar pomeni, da bodo rezultati uporabljeni izključno za namen zaključne projektne naloge.

Ob vsakem vprašanju označite odgovor, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujemo.

Dejan Grobiša

I. Splošni podatki o anketirancu

1. Vaš spol (označite):

moški

ženska

2. Glede na vaše leto rojstva spadate v obdobje med (označite):

1920 – 1945

1946 – 1965

1966 – 1985

1986 – 2000

3. Dokončana izobrazba (označite):

osnovna šola ali manj

višja

poklicna

visoka strokovna

srednja

univerzitetna

4. Dosežena delovna doba v podjetju (označite):

do vključno 5 let

od 21 let do vključno 30 let

od 6 let do vključno 10 let

več kot 30 let

od 11 let do vključno 20 let

II. Sklop o stilu dela v organizaciji

Med spodaj naštetimi lastnostmi izberite tisto skupino trditev, ki je pri delu za vas pomembna (označite samo eno skupino trditev):

SKUPINA 1:

- svoje delovne obveznosti sem pripravljen/-a postaviti pred svoje osebne užitke,
- sem potrpežljiv/-a in pripravljen/-a na nagrade za svoje delo čakati tudi dlje časa,
- rad/-a imam možnost dodatnega izobraževanja, osebnostnega razvoja,
- do podjetja čutim veliko pripadnost,

SKUPINA 2:

- dobro je, če je pri delu tudi zabavno,
- sem potrpežljiv/-a in vztrajen/-na,
- nisem tekmovalen do ostalih sodelavcev,
- rad/-a imam skupinsko delo in zdravo delovno okolje,

SKUPINA 3:

- ločujem delo in zasebno življenje in težim k uravnoteženosti,
- sem spreten/-na v osebnem in elektronskem sporazumevanju,
- s sodelavci stkem dobre odnose in jih negujem,
- ne maram avtoritete, saj se lahko vse dogovorimo,

SKUPINA 4:

- ne maram vmešavanja drugih v moje delo, četudi bi mi radi pomagali, saj jih bom že prosil/-a za pomoč, če jo bom potreboval/-a,
- če mi je omogočeno, v podjetju najprej uresničim lastne cilje, šele nato tiste od podjetja, h katerim težimo vsi skupaj,
- pričakujem hitre rezultate in temu primerne nagrade in
- sposoben/-na sem opravljati več nalog hkrati.

III. Sklop vprašanj o storilnostni motivaciji

Prosimo vas, da označite ustrezen odgovor v nadaljevanju.

Costellov vprašalnik o storilnostni motivaciji (Costello 1967 v Lamovec 1980, 17).

1. Ali radi berete o uspehih drugih ljudi?
 DA NE
2. Ali menite o sebi, da ste ambiciozni?
 DA NE
3. Ali raje stvarno delate za uspeh, kot da bi o njem le sanjarili?
 DA NE
4. Ali mislite, da ste leni?
 DA NE
5. Ali navadno delate le toliko kot je nujno?
 DA NE
6. Ali često preživljate dneve, ko se vam zdi, da niste naredili prav nič koristnega?
 DA NE
7. Ali neko delo raje opravite danes, kot da bi ga odložili na jutri?
 DA NE
8. Ali raje sprejemate življenje tako, kot pač pride, kot da bi veliko načrtovali?
 DA NE
9. Kadar imate neko delo, ali se močno "zagrizete" vanj?
 DA NE
10. Ali se za izpite bolj malo pripravljate?
 DA NE
11. Ali se močno razživite, kadar komu pripovedujete o svojem delu?
 DA NE
12. Ali se na počitnicah navadno dolgočasite?
 DA NE
13. Ali se zelo zanimate za delo uspešnih ljudi?
 DA NE
14. Ali ostanete sproščeni, če veste, da vas čaka zahtevna naloga?
 DA NE
15. Ali trdo delo drugih na vas običajno napravi močan vtis?
 DA NE
16. Ali navadno ponoči mirno spite, tudi če imate zelo razburljivo delo?
 DA NE
17. Ali vas v prisotnosti zelo uspešnih ljudi prevzame občudovanje?
 DA NE
18. Ali se navadno lahko osredotočite na to, kar vam drugi pripovedujejo, tudi, če kakega pomembnega dela še niste dokončali?
 DA NE

Priloga 1

19. Ali veliki uspehi drugih včasih povzročijo, da se počutite nepomembni?

DA NE

20. Ali ste kdaj v življenju poskušali posnemati kako uspešno osebo?

DA NE

21. Ali na počitnicah zlahka pozabite na svoje delo?

DA NE

22. Ali je količina dela, ki ga opravite, odvisna od ljudi okoli vas?

DA NE

23. Ali ste navadno ljubosumni na ljudi okoli vas?

DA NE

24. Ali pogosto primerjate svojo uspešnost pri kaki stvari z uspešnostjo drugih?

DA NE

Hvala za sodelovanje!